

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Teoretické a praktické aspekty vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů

Theoretical and Practical Aspects of Employees' Education of Business
Entities

Student: Jana Smržová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Hakalová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, mimo přílohy č. 1 a 2, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....
podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce, Ing. Janě Hakalové, Ph.D., za vstřícné vedení bakalářské práce, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této práce.

1. ÚVOD	1
2. PRÁVNÍ ÚPRAVA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO CHARAKTERISTIKA	3
2.1 ÚVOD DO PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ.....	3
2.1.1 Přehled vybraných právních předpisů.....	4
2.1.2 Záконы	5
2.1.3 Nařízení vlády.....	7
2.1.4 Vyhlášky.....	8
2.1.5 České účetní standardy	9
2.2 VNITŘNÍ PŘEDPISY ZAMĚSTNAVATELE.....	9
2.2.1 Kolektivní smlouva	10
2.2.2 Vnitřní předpis.....	11
2.3 PRÁVNÍ INSTRUMENTY A JEJICH VÝZNAM VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	11
2.3.1 Konkurenční doložka	11
2.3.2 Kvalifikační dohoda.....	12
2.4 ÚVOD DO PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
2.4.1 Relace mezi zaměstnaneckými benefity a vzděláváním zaměstnanců	14
2.4.2 Funkce vzdělávání a průběh kariéry.....	15
2.4.3 Cyklus vzdělávání pracovníků v podniku.....	16
2.4.4 Specifika vzdělávání dospělých.....	18
3. VLIVY A TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
3.1 KLASIFIKACE VLIVŮ V PROFESNÍM UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ	20
3.1.1 Vlivy a podmínky na úrovni podniku	20
3.1.2 Ekonomické vlivy	22
3.1.3 Hospodářská recese a vzdělávání zaměstnanců	23
3.2 SOUČASNÉ TRENDY V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ	25
3.2.1 Podstata a význam interního vzdělávání	27
3.2.2 Charakteristiky a použití vybraných metod vzdělávání v praxi	29
4. ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ	36
4.1 KLASIFIKACE NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ.....	36
4.2 POSUZOVÁNÍ NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ Z HLEDISKA DAŇOVÉ ÚČINNOSTI.....	38
4.3 NÁKLADY A VÝDAJE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA ÚČETNICTVÍ A DAŇOVÉ EVIDENCE	42
4.3.1 Zachycení nákladových položek v soustavě podvojného účetnictví.....	42
4.3.2 Zachycení výdajových položek v daňové evidenci podnikatelů	45
4.4 ZVLÁŠTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ÚČTOVÁNÍ	48
4.4.1 Ostatní fondy ze zisku	49
4.4.2 Dotace	50
5. ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53

SEZNAM ZKRATEK

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1. Úvod

„Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí“.¹⁾

Téma „Teoretické a praktické aspekty vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů“ jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila především pro jeho význam a multilaterální dosah na poli teoretického i praktického vědění.

Význam systematického vzdělávání zaměstnanců se v podnikové praxi odráží především v identifikaci zaměstnanců s podnikem a formování podnikové kultury a organizačního klimatu, viz Mužík (1999). V podniku, kde dochází k neustálému sladování osobních a podnikových cílů, existuje také prostor k vytváření podmínek k seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje, viz Palán (1997). Podnikové vzdělávání směřuje k ovlivňování pracovního výkonu, produktivity práce a tím i k rozkrývání řešení otázek spojených s efektivním využíváním lidského potenciálu v podniku. Vzdělávání zaměstnanců se tak stává nedílnou součástí personálních strategií v mnohých podnicích, které musí čelit tlakům na neustálé zvyšování výkonnosti lidí i procesů v podniku vycházejících ze silného konkurenčního prostředí.

V bakalářské práci jsem vytýčila *dva cíle*, a to cíl teoretické části a cíl praktické části bakalářské práce.

Cílem teoretické části této bakalářské práce je metodou popisu uvést téma vzdělávání zaměstnanců v multilaterálním dosahu teoretického vědění a zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zní: *Jaký je význam rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku?* Aby mohl být vytýčený cíl teoretické části splněn, je tato část členěna na dva základní celky, které vytváří první a druhou stěžejní kapitolu bakalářské práce.

V první stěžejní kapitole zaměřuji výklad především k právní úpravě oblasti vzdělávání zaměstnanců, kterou považuji za výchozí pro jednotlivé stěžejní kapitoly, zvláště však pro třetí stěžejní kapitolu, bakalářské práce. V následující části první stěžejní kapitoly se věnuji úvodu do problematiky vzdělávání zaměstnanců. Nastiňuji význam vzdělávání zaměstnanců v podniku, vysvětluji základní pojmy používané v této oblasti. Dále zde objasňuji relaci mezi zaměstnaneckými benefity a vzděláváním zaměstnanců, zabývám se přiblížením funkcí vzdělávání a kariérního průběhu v návaznosti na cyklus vzdělávání pracovníků v podniku. Nakonec zmiňuji významná specifika vzdělávání dospělých.

¹⁾ Palán, (1997, str. 86).

Druhá stěžejní kapitola pojednává o vlivech a trendech ve vzdělávání, které neodmyslitelně působí na formování koncepce vzdělávání jako personální strategie podniku. Nejprve se zde věnuji klasifikaci vlivů působících na vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů. V jejím rámci dále zaměřuji výklad k vlivům působícím na úrovni podniku a následně k vlivům ekonomickým. První část této stěžejní kapitoly uzavírám nastíněním specifických vlivů daných aktuální hospodářskou situací, klíčovou otázkou aktuálnosti vzdělávání zaměstnanců právě v období hospodářské recese a jejím možným zodpovězením. V druhé části stěžejní kapitoly se zabývám současnými trendy v podnikovém vzdělávání. Teoretický základ pro tuto část vytváří mnohé poznatky z andragogiky, didaktiky a personálního managementu. Mojí snahou je vystihnout podstatu a význam interního vzdělávání v kontextu podnikového vzdělávání. Dále zaměřuji výklad k základním přístupům uplatňovaným v interním vzdělávání a k charakteristice vybraných vzdělávacích metod používaných v podnikovém vzdělávání.

Cílem praktické části této bakalářské práce je metodami popisu, analýzy a syntézy zpracovat a promítnout daňové a účetní aspekty nákladů na vzdělávání zaměstnanců v soustavě podvojného účetnictví, výdajů na vzdělávání zaměstnanců v daňové evidenci podnikatelů, do modelových příkladů.

V třetí stěžejní kapitole se věnuji daňovým a účetním aspektům nákladů (výdajů) na vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů. Nejprve se zabývám klasifikací nákladů, kterou rozumím uvedení do problematiky nákladů. Zmiňuji důležitá hlediska třídění nákladů, podrobněji dále rozvádím ta hlediska, která jsou významná vzhledem k tématu práce. Klíčovou částí třetí stěžejní kapitoly je daňová analýza nákladů (výdajů), kterou považuji za základní východisko pro praktickou část mé bakalářské práce. Na základě dílčích výsledků této analýzy přibližuji možnosti zachycení nákladových položek na vzdělávání v soustavě podvojného účetnictví a výdajových položek na vzdělávání v daňové evidenci podnikatelů. Jádrem praktické části je promítnutí daňových a účetních aspektů nákladů (výdajů) do modelových příkladů. Třetí stěžejní kapitolu uzavírám problematikou zvláštních zdrojů financování vzdělávání zaměstnanců a ukázkou účtování o těchto zdrojích.

Bakalářskou práci na téma „Teoretické a praktické aspekty vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů“ jsem zpracovala za pomoci metod popisu, analýzy a syntézy. K jejímu vypracování jsem použila pouze literární a jiné prameny, které uvádím v seznamu použité literatury.

2. Právní úprava dalšího vzdělávání a jeho charakteristika

2.1 Úvod do právních předpisů

Právními předpisy se rozumí normativní právní akty, které jsou výsledky činnosti orgánů veřejné moci. V typech právní kultury pocházející z Evropy jsou zákony a jiné normativní akty, resp. právní předpisy chápány za jeden ze čtyř základních druhů pramenů práva. Prameny práva ČR jsou zásadně právní předpisy (normativní akty). Právní předpisy jakožto prameny práva jsou obecně závazné a zpravidla obsahují právní normy. Právní normou je objektivně existující závazné pravidlo chování, jehož dodržování je zabezpečeno státem, viz Boguszak, Čapek (1997). Každá právní norma je základní jednotkou platného práva, která je vydána k regulaci určitých vztahů ve společnosti. Právní normy, potažmo pravidla chování, která jsou státem uznána jako právně závazná, se odlišují od ostatních pravidel chování dvěma specifiky, a to zvláštní formou, tj. takovou formou, kterou stát uznává jako formu norem právně závazných, a dále vynutitelností, tj. nástrojem donucení k jejímu dodržování, viz Boguszak, Čapek (1997).

Právní předpisy jsou tedy vystavěny na právních normách, avšak ty zcela neodpovídají slovnímu vyjádření v normativních aktech, resp. právních předpisech. Tím se rozumí, že právní norma jako pravidlo chování, uložená ve společenském vědomí, může být svým obsahem mnohem hlubší ve srovnání s vyjádřením v právním předpisu. Z povahy práva ale plyne, že každá právní norma (jako součást společenského vědomí) musí být v přísném souladu se zněním právního předpisu a není tedy možné, aby byla v rozporu s jeho textem.

Právní předpisy se třídí podle tří hledisek:

- pravomoci k vydávání normativních aktů,
- prvotnosti a druhotnosti normativních aktů,
- podle stupně právní síly, viz Boguszak, Čapek (1997).

Pro následující výklad jsou důležitá hlediska třídění právních předpisů podle jejich prvotnosti a odvozenosti a dále právní síly, kterou generují. Platí, že právní předpis nižšího stupně právní síly nesmí odporovat předpisu vyššího stupně právní síly a odvozené právní předpisy nesmí odporovat těm prvotním.

Základním druhem právních předpisů jsou zákony (tzv. originární normativní akty), kterými se stanoví závazná pravidla pro všechny subjekty. Některé z nich se označují pojmem kodexy, tj. zákoníky. Od jiných zákonů se odlišují tím, že obsahují systematicky uspořádané normy celého právního odvětví. Prvotním takovým předpisem, jež upravuje problematiku vzdělávání zaměstnanců, je zákoník práce. V následujícím textu je uveden přehled vybraných právních

předpisů, které zachycují právní úpravu problematiky vzhledem k zaměření této práce. Na tento přehled navazují anotace k právním předpisům, jejichž obsahem je obecné uvedení jednotlivých právních předpisů a nastínění jejich vztahu k oblasti vzdělávání. Pro orientaci v textu jsou v přehledu jednotlivé kategorie právních předpisů značeny čísly odpovídající podkapitoly.

2.1.1 Přehled vybraných právních předpisů

2.1.2 Zákony

- Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů
- Zákon č. 189/2002 Sb., o uznávání odborné kvalifikace, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn a doplňků
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších změn a doplňků

2.1.3 Nařízení vlády

- Nařízení vlády č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře na vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek
- Nařízení vlády č. 592/2006 Sb., o podmínkách akreditace a provádění zkoušek z odborné způsobilosti

2.1.4 Vyhlášky

- Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců

2.1.5 České účetní standardy

- Český účetní standard pro podnikatele č. 018 – Kapitálové účty a dlouhodobé závazky
- Český účetní standard pro podnikatele č. 019 – Náklady a výnosy

2.1.2 Zákony

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů

Jedná se o právní předpis, který významně prostupuje právní úpravou problematiky dalšího vzdělávání. Stěžejními částmi, které tvoří předmět úpravy právní normy, jsou systém ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, kvalifikace a kvalifikační a hodnotící standardy dílčí kvalifikace. Právní předpis dále slouží úpravě Národní soustavy kvalifikací, pravidlům autorizace k ověřování výsledků dalšího vzdělávání. Právní norma zakotvuje práva a povinnosti účastníků dalšího vzdělávání a působnost orgánů ve státní správě v ohledu na uznávání a ověřování výsledků dalšího vzdělávání. Zavádí novou terminologii a rozpracovává ji.

Zákon č. 189/2002 Sb., o uznávání odborné kvalifikace, ve znění pozdějších předpisů

Právní normu lze použít spíše pro její doplňující charakter k tématu dalšího vzdělávání. Zapracovává související právní předpisy Evropského společenství do české legislativy a stanovuje postup správních úřadů, profesních komor a veřejnoprávních zaměstnavatelů při uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti vyžadované pro výkon regulované činnosti na území České republiky, jestliže byla tato kvalifikace, resp. jiná způsobilost, získána na území jiného státu Evropské unie, popřípadě v jiném smluvním státě Dohody o Evropském hospodářském prostoru nebo Švýcarské konfederaci. Zákon přesně definuje osoby, jichž se uznává odborná kvalifikace a jiná způsobilost pro účel tohoto zákona.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn a doplňků

Zákoník práce lze považovat za fundamentální právní předpis, za jehož pomoci jsou v českém právu regulovány pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a vztahy kolektivní povahy. Otázky dalšího vzdělávání zákoník práce řeší v několika svých částech, klíčová ustanovení jsou však zakotvena v části desáté, péče o zaměstnance, v hlavě druhé, odborný rozvoj zaměstnanců. V této hlavě zákona je upraven pojem odborného rozvoje zaměstnanců, rozvádí se zde povinnost zaměstnavatele pečovat o odborný rozvoj jeho zaměstnanců, formy této péče a nakonec také práva a povinnosti zúčastněných osob na dalším vzdělávání

zaměstnance.²⁾ Nový zákoník práce také zavádí pojem kvalifikační dohody, v porovnání se starým zákoníkem práce, v němž zákon hovořil navíc o dohodě o zvýšení kvalifikace resp. dohodě o prohloubení kvalifikace. Jinou částí, v níž se zákoník práce dotýká problematiky dalšího vzdělávání, je například část první v rámci ustanovení hlavy čtvrté o rovném zacházení, zákazu diskriminace a důsledky porušení práv a povinností, vyplývajících z pracovněprávních vztahů, nebo také část třináctá, v níž je upraven právní instrument konkurenční doložka.

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Ustanovení tohoto zákona lze chápat jako rozpracování dílčích požadavků v problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež jsou primárně uložena zákoníkem práce, v části páté, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. V této návaznosti je v právní normě řešena otázka odborné způsobilosti a zvláštní odborné způsobilosti. Definují se především povinnosti zaměstnavatelů, předpoklady odborné způsobilosti fyzické osoby, předpoklady zvláštní odborné způsobilosti zaměstnance a postup takových osob v pracovněprávních vztazích s cílem plnění úkolu prevence rizik.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Spojitosť tohoto právního předpisu k dalšímu vzdělávání lze chápat v souvislosti s ustanovením o aktivní politice zaměstnanosti. Aktivní politikou zaměstnanosti rozumí tento zákon jednu z cest státní politiky zaměstnanosti, uplatňováním které společně s dalšími lze docílit plné zaměstnanosti a ochrany proti nezaměstnanosti. V rámci aktivní politiky zaměstnanosti poté rekvalifikace představuje základní nástroj státní politiky zaměstnanosti.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zastřešuje základní právní úpravu účetnictví v české legislativě, definuje principy a obecné zásady používané v účetnictví. V souladu s právem Evropských společenství stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost. Předmětem účetnictví je účtování účetní jednotek o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. S oblastí personální politiky, resp. její dílčí

²⁾ Ustanovení §227 o odborném rozvoji zaměstnanců velmi zajímavě komentuje tým autorů v knize Zákoník práce s komentářem k 1. 1. 2007. Ten zde vysvětluje, že: „Zaměstnavatel má zákonem stanovenou povinnost pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců. [...] Jde o zbytečné proklamativní ustanovení, protože je především věcí personální politiky a záměrů zaměstnavatele, jakými konkrétními způsoby bude „pečovat“ o odborný růst svých zaměstnanců.“

činností zabývajících se odborným růstem a dalším vzděláváním zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, souvisí právní úprava a aplikace zde uvedených ustanovení zejména s účtováním položek nákladů vynaložených zaměstnavatelem k poskytování dalšího vzdělávání jeho zaměstnancům.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších změn a doplňků

Jedná se o zákon, který řeší zdanění příjmů fyzických a právnických osob. Podobně jako zákoník práce i tento právní předpis reguluje související otázky k dalšímu vzdělávání zaměstnanců v několika svých částech. V první části tohoto právního předpisu o zdanění příjmů fyzických osob zákon přesně specifikuje, jaké částky vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s odborným rozvojem zaměstnanců, a dále, jaká nepeněžní plnění ve formě možnosti používání vzdělávacích zařízení, se od daně osvobozují. Do první části se zařazuje i ustanovení o možnosti uplatnění odpočtu od základu daně - úhrady za zkoušky ověřující výsledky dalšího vzdělání, jako nezdanitelné části daně. Zde existuje přímá vazba na zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. V části třetí o společných ustanoveních zákon přesně definuje výdaje respektive náklady vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů, tedy položky daňově účinné. Mezi nimi konkrétně pak zákon shledává takovými výdaji výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců a rekvalifikaci zaměstnanců zabezpečované jinými subjekty s výjimkou výdajů, respektive nákladů vynaložených na zvýšení kvalifikace.

2.1.3 Nařízení vlády

Nařízení vlády č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře na vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek

Specifikuje a konkretizuje ustanovení §111 o investičních pobídkách zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Pojem investiční pobídka v zákoně vystupuje jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti, za pomoci kterého dochází u zaměstnavatele k hmotné podpoře vytváření pracovních míst a také rekvalifikace nebo školení nových zaměstnanců. Nařízení vlády dále rozvádí otázku výše hmotné podpory na vytváření těchto míst a rekvalifikace nebo školení, definuje podmínky pro přiznání hmotné podpory zaměstnavatelům, způsob vyplacení těchto částek a doplňující související otázky.

Nařízení vlády č. 592/2006 Sb., o podmínkách akreditace a provádění zkoušek z odborné způsobilosti

Právní text doplňuje zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, poskytuje příjemcům práva komplexní ustanovení o podmínkách pro udělení, pozastavení a zrušení akreditace pro provádění zkoušek z odborné způsobilosti. Dále jsou předmětem úpravy tohoto právního předpisu zkušební okruhy teoretických znalostí, obsah a způsob zkoušky z odborné způsobilosti a nakonec vedení příslušné dokumentace a evidence držitelem akreditace. Upravuje se postup při získávání vzdělávání, práva a povinnosti obou zúčastněných stran, držitele akreditace a žadatele o vykonání zkoušky.

2.1.4 Vyhlášky

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Tato prováděcí vyhláška upravuje některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Zapracovává v sobě příslušné předpisy Evropských společenství, zabývá se především úpravou rozsahu a způsobem sestavování účetní závěrky, označováním a obsahovým vymezováním položek dílčích částí účetní závěrky, přílohy účetní závěrky, konsolidované účetní závěrky. Mimo úpravu účetní závěrky dále stanovuje postup pro sestavování přehledů o peněžních tocích a změnách vlastního kapitálu, zachycuje ustanovení o směrné účtové osnově, účetních metodách a metodách přechodu daňové evidence na účetnictví.

Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců

Obsah úpravy této vyhlášky navazuje na ustanovení § 109 a § 110 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, která řeší ujednání o rekvalifikaci uchazečů a zájemců o zaměstnání a rekvalifikaci zaměstnanců. Stanoví se zde formy rekvalifikace a náklady rekvalifikace. Dle § 2 Náklady rekvalifikace jsou mj. řešeny také rozdíly v nákladech rekvalifikace, která je zabezpečovaná zaměstnavatelem oproti nákladům rekvalifikace úřadu práce, který rekvalifikaci uchazečům, zájemcům, popř. zaměstnancům, uložil. Dle znění § 3 vyhlášky se postupuje v případě potřeby posouzení druhů nákladů a jejich rozsahu spojených s rekvalifikací, jež si uchazeč o zaměstnání hradil sám, a kterému umožnil rekvalifikaci úřad práce. Konkrétně se jedná o náklady

prokázaných cestovních výdajů, výdajů na ubytování, stravné a pojištění, za splnění předepsaných podmínek.

2.1.5 České účetní standardy

Český účetní standard pro podnikatele č. 018 – Kapitálové účty a dlouhodobé závazky

Jedná se o jeden ze standardů pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. Význam tohoto standardu spočívá v uložení základních postupů pro účtování na kapitálových účtech a dlouhodobých závazků účetním jednotkám, přičemž hlavním úkolem standardu je docílení souladu při používání účetních metod. Úprava předpisu se váže k tématu dalšího vzdělávání postupy účtování při tvorbě a čerpání fondů tvořených ze zisku, např. ostatních fondů ze zisku, jejichž prostřednictvím může zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům nepeněžní plnění ve formě možnosti používat vzdělávací zařízení.

Český účetní standard pro podnikatele č. 019 – Náklady a výnosy

Význam standardu vychází ze stanovení základních postupů účtování nákladů a výnosů účetním jednotkám účtujícími v soustavě podvojného účetnictví se stejným hlavním úkolem jako předešlý standard, a to docílení souladu při používání účetních metod. Odkazuje se zde na obsahové vymezení nákladů a výnosů ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., upravují se prvotní, popř. druhotné náklady (výnosy) v účtových třídách 5 a 6, ukládají se postupy účtování v rámci těchto tříd a jiná související ustanovení. Jako příklad lze uvést uložení postupu účtování na účtech účtové skupiny 51- Služby, kde se stanoví: „Na účtech této účtové skupiny se účtují prvotní náklady za externí služby, tj. výkony od jiných účetních jednotek.“ V aplikaci do tématu dalšího vzdělávání může jít např. o zajištění a organizaci školení pro společnost jiným podnikatelským subjektem.

2.2 Vnitřní předpisy zaměstnavatele

Vnitřní předpisy zaměstnavatele lze charakterizovat jako různými zákony a vyhláškami určené dokumenty, jež jsou nápomocné zaměstnavateli k regulaci a řízení chování účastníků pracovněprávního vztahu k případům stejného typu. Jsou to písemné normativní akty, které současně fungují u zaměstnavatele jako důležité pomůcky či podklady. Mohou být totiž

vyžadovány při kontrolách různými institucemi, např. finančními úřady, inspektoráty práce, živnostenskými úřady apod.

Dle druhu bývají rozlišovány následující základní vnitřní předpisy:

- společenská smlouva,
- stanovy,
- řády, směrnice,
- pokyny.

Dle velikosti a vnitřních potřeb zaměstnavatele se používá celá řada vnitřních předpisů pro regulaci chování účastníků uvnitř pracovněprávních vztahů, z nichž nejdůležitější je třeba jmenovat: organizační řád, spisový řád, pracovní řád, kolektivní smlouvu a vnitřní předpis, viz Jakubka (2008).

Pravděpodobně nejvýznamnějšími vnitřními předpisy k řízení případů v oblasti zaměstnaneckých benefitů, potažmo v oblasti vzdělávání pracovníků, mohou být kolektivní smlouva a vnitřní předpis. V těchto dokumentech se ujednávají či stanovují mzdová nebo platová práva a ostatní práva v pracovněprávních vztazích.

2.2.1 Kolektivní smlouva

Jde o dokument normativní povahy, který musí být zhotoven písemně a uzavřen mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, popř. organizací zaměstnavatelů a odborovým svazem. V kolektivních smlouvách existuje široký prostor pro úpravu zaměstnaneckých benefitů a to především v důsledku uplatnění zásady „co není zakázáno, je dovoleno“, výdaje na tyto benefity přitom lze daňově uznat. Zde se totiž navazuje na ustanovení § 24 odst. 2, písm. j) bod 5 ZDP, dle něhož jsou daňově účinné: „Výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní a jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak.“

V kolektivní smlouvě je možné zachytit úpravu systému volitelných výhod, tzv. kafeterii. Pro zaměstnance tento systém představuje možnost vybrat si a využívat takové výhody, které jsou pro ně zajímavé, odpovídají jejich potřebám, a jestliže je u zaměstnavatele zachován princip rovnosti, potom je takové řešení v kolektivní smlouvě v souladu se zákonem. Příkladem takových výhod by mohly být příspěvky na nákup odborné literatury, novin, časopisů pro vlastní potřebu zaměstnanců apod.

2.2.2 Vnitřní předpis

Vnitřní předpis je upraven v zákoníku práce v části třinácté o společných ustanoveních, hlavě třetí. Představuje plnohodnotnou náhradu za kolektivní smlouvu a využívají jej především zaměstnavatelé, u nichž nepůsobí žádná odborová organizace, a tudíž u nichž dochází k absenci sociálního partnera zaměstnavatele. Zákoník práce umožňuje jeho vydání jednostranným rozhodnutím, není ale dotčena povinnost zaměstnavatele seznámit zaměstnance s jeho vydáním, změnou nebo zrušením do 15 dnů od vydání, změny nebo zrušení. Vnitřní předpis je závazný pro obě strany, tj. pro zaměstnavatele a všechny jeho zaměstnance. Práva, která pramení z takového dokumentu, se uplatňují stejně jako jiná individuální práva z pracovněprávních vztahů, viz Jakubka (2008).

2.3 Právní instrumenty a jejich význam ve vzdělávání pracovníků

Pojem právní instrument je možné vyložit v širším smyslu slova jako nástroj práva, jehož uplatněním je dosahováno právního cíle, popř. i více právních cílů. Za právní instrumenty lze považovat také právní pomůcky a prostředky, jejichž aplikace směřuje k zajištění, vynucení nějakého práva. V obecném pojetí právní instrument vystupuje v různých podobách a může tak nabývat různé právní síly, např. se může jednat o zákon, nařízení vlády, vyhlášku, ale i o smlouvu, deklaraci, dohodu, popř. jejich části. Přeneseně do problematiky vzdělávání pracovníků pak právní instrumenty plní úlohu záruky dodržování ustanovení, ujednání oběma stranám v pracovněprávním vztahu, tj. zaměstnavateli a zaměstnanci, z příslušných právních dokumentů.

2.3.1 Konkurenční doložka

Termín konkurenční doložka přísluší dohodě uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jejíž předmětem a náplní je ujednání o ochraně know-how zaměstnavatele před konkurenčním jednáním jeho bývalého zaměstnance. Dochází zde k problému střetu jejich zájmů, ze strany zaměstnavatele ve smyslu obav ze zneužití informací, poznatků, technologických postupů apod. bývalým zaměstnancem při jeho výdělečné činnosti po skončení pracovněprávního vztahu, dotyčnému zaměstnanci se jedná o kompenzaci v souvislosti s omezením nebo zákazem výkonu činnosti v oboru podnikání bývalého zaměstnavatele. V české legislativě jde o relativně nový pojem, který se výslovně objevil v zákoně č. 155/2000 Sb. Tímto zákonem byl novelizován zákoník práce, zákon nabyt účinnosti dne 1. 1. 2001. Dnešní podobě úpravy o konkurenční doložce předcházelo několik změn, ta dnešní je zakotvena v zákoníku

práce ve společných ustanoveních, hlavě třinácté.³⁾ Definuje adresátům, jaká práva a povinnosti plynou zaměstnavateli a zaměstnanci z uzavření této dohody, pojem konkurenční jednání a jednání soutěžní povahy, za jakých podmínek a s jakým zaměstnancem je možné takovou dohodu uzavřít, odstoupení od dohody. V závěru § 310 o konkurenční doložce se pojednává o sankcích z porušení této dohody.

2.3.2 Kvalifikační dohoda

Tato dohoda se uzavírá mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace nebo prohlubováním kvalifikace zaměstnance. Z pohledu zákoníku práce je mezi nimi významný obsahový rozdíl v tom smyslu, že v dohodě o zvýšení kvalifikace jde o změnu hodnoty kvalifikace anebo o získání nebo rozšíření kvalifikace zaměstnance. Naproti tomu prohlubování kvalifikace je povinnost zaměstnance, ačkoli málo zdůrazňovaná, zaměstnanec je povinen si prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě dle § 230 zákoníku práce. Nicméně je tedy možné uzavřít kvalifikační dohodu také k prohlubování kvalifikace, existuje zde však předpoklad nákladů vynaložených do této kvalifikace alespoň v hodnotě 75 000 Kč.

Kvalifikační dohoda je řešena v § 234 a § 235 zákoníku práce a tato ustanovení těsně navazují na úpravu zvýšení kvalifikace v § 231-233. V kvalifikační dohodě se ujednává závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení (prohloubení) kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu nebo jeho závazek k úhradě vynaložených nákladů (výdajů) spojených se získáním kvalifikace při nedodržení dohodnutých podmínek.

Hlavními formálními požadavky na kvalifikační dohodu je její písemné vyhotovení a uvedení třech nezbytných údajů o:

- druhu kvalifikace a způsobu jejího zvýšení nebo prohloubení,
- době, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- druzích nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.

Absence některé z uvedených náležitostí má za následek absolutní neplatnost právního úkonu.

³⁾ <http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077460-21912780-F00000_d-konkurencni-dolozka>

2.4 Úvod do problematiky vzdělávání

Problematika vzdělávání, osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků se zařazuje mezi samostatné vědní disciplíny personálního managementu, jíž se nejen u podnikatelských subjektů tendenčně věnuje stále více pozornosti. Zvláštní pozornost právě této dílčí disciplíně personálního managementu je zapříčiněna tlakem na zvyšování výkonnosti podniku. Ta je dána výkonností procesů a výkonností lidí, které se vzájemně násobí. Lze tedy vyvodit, že se zvyšující se náročností a sofistikovaností procesů uvnitř podniku, využíváním složitých metod je také adekvátně nutná přítomnost výkonnějších lidí, kteří budou schopni zajistit již zmíněný žádoucí efekt – růst výkonnosti podniku. Výsledkem působení sil výkonnosti lidí a výkonnosti procesů je tzv. učící se organizace, viz Hroník (2007).

Pojem vzdělávání bývá v české i zahraniční literatuře definován relativně odlišně, např. Hroník vzdělávání definuje jako: „jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec“.⁴⁾ Britští autoři Buckley a Caple uvádí následující definici vzdělávání: „Proces a skupina aktivit, jež jsou zaměřeny na pomoc jedinci vstřebat a vyvinout znalosti a dovednosti, hodnoty a porozumění, které se jednoduše netýkají jen jedné činnosti, nýbrž umožňují, aby byla definována, analyzována a vyřešena široká škála problémů“.⁵⁾

V návaznosti na pojem vzdělávání se používají další, významově podobné, pojmy jako učení se, rozvoj a trénink. Pojem učení se je svým obsahem nejširší, významově zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj osobnosti. Ve své podstatě jde o proces získávání nového vědění a konání, ať už uvědoměle nebo neuvědoměle. Rozvojem bývá chápán nějaký soubor aktivit směřujících k dosažení žádoucí změny pomocí učení. Pojem trénink je pravděpodobně nejbližší pojmu vzdělávání, avšak se od něj odlišuje v několika rovinách. Změny v jedinci vyvolané tréninkem bývají zpravidla zřejmé v kratším časovém horizontu, naproti tomu vliv vzdělávání bývá zřetelnější po delší době. Jinou odlišnost lze spatřit v cíli. Cílem tréninku je poskytnutí znalostí a dovedností, osvojení daných přístupů k plnění zadaných úkolů. Vzdělávání staví na koncepčním a teoretickém základě, aplikací teorie se dociluje podněcování analytického a kritického myšlení u jedince, viz Buckley, Caple (2004).

Nakonec je třeba rozlišení pojmů další vzdělávání, vzdělávání dospělých a podnikové vzdělávání, na které bude dále v práci v mnohých souvislostech navazováno. Pojem další vzdělávání je z uvedených třech blízkých pojmů svým obsahem pravděpodobně nejširší,

⁴⁾ Hroník, (2007, str. 31).

⁵⁾ Buckley, Caple, (2004, str. 5).

označuje se jím takový vzdělávací proces, který navazuje na absolvování určitého školského vzdělávacího stupně. Další vzdělávání tedy zaštiťuje další profesní vzdělávání, občanské a zájmové vzdělávání. Podle kontextu poté vzdělávání dospělých lze chápat jako vzdělávací proces nebo vzdělávací systém. Hovoří-li se o vzdělávání dospělých jako o vzdělávacím procesu, pak se tímto pojmem vyjadřuje řádné školské vzdělávání dospělých vedoucí k získání stupně vzdělání nebo jiné další vzdělávání. Ve významu vzdělávacího systému se označuje tímto pojmem systém institucionálně organizovaných, stejně jako individuálních vzdělávacích aktivit, které u jedince vedou k rozšíření, prohloubení, nahrazení nebo k jinému obohacení jeho počátečního vzdělání. Podnikové vzdělávání znamená systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností organizovaný podnikem. U podnikového vzdělávání se zpravidla upouští od předávání teoretických poznatků, jeho cíl spočívá mj. ve vytváření podmínek k seberealizaci a sladování osobních a podnikových cílů, viz Palán (1997).

2.4.1 Relace mezi zaměstnaneckými benefity a vzděláváním zaměstnanců

Pojem zaměstnanecké výhody volně označuje další plnění poskytovaná zaměstnavatelem jeho zaměstnancům nad rámec jejich mezd či platů, pro tato plnění se vžil výraz benefity. Paleta těchto výhod je velmi široká, u jednotlivých podnikatelských subjektů je dána především velikostí a typem podniku. Základní členění zaměstnaneckých benefitů vychází z formy, v jaké jsou zaměstnancům nabízeny, tedy v peněžní či nepeněžní. Velmi rozšířenými benefity v peněžní formě jsou především příspěvky na penzijní a životní pojištění, mezi benefity v nepeněžní formě lze zahrnout např. poskytnutí výrobků zdarma nebo za sníženou cenu nebo mobilní telefon určený k soukromým účelům.

Všechny zaměstnanecké výhody však zastřešuje společný záměr zaměstnavatele, a to zvýšení motivace zaměstnanců. Vhodně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů podporuje loajalitu zaměstnanců a motivuje je k vyššímu výkonu. Pro zaměstnavatele představují efektivní nástroj k zajištění spokojenosti a získání sounáležitosti zaměstnanců s podnikem, tyto dílčí cíle poté vedou k budování optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce vykonávána, viz Čornejová, Pelech (2009).

Vzdělávání, ale i rekvalifikace se v literatuře obecně uvádí jako tradiční zaměstnanecký benefit, avšak takové zařazení mezi benefity má svá specifika. Všechna plnění poskytovaná formou vzdělávání nemusí být nadstandardní, viz zákonná povinnost o odborném rozvoji zaměstnanců uložená zaměstnavatelům v ZP. „V oblasti vzdělávání se pod pojmem zaměstnanecká výhoda rozumí pouze příspěvek či celá úhrada nákladů na vzdělání, které

bezprostředně nesouvisejí s podnikáním (předmětem činnosti) zaměstnavatele a výkonem sjednané práce [...]“.⁶⁾ V tomto smyslu nadstandardním plněním v oblasti vzdělávání ze strany zaměstnavatele se nemusí jednat o plnění výlučně zaměstnanci, ale dokonce i jeho rodinným příslušníkům.

2.4.2 Funkce vzdělávání a průběh kariéry

Vzdělávání pracovníků v podniku (organizaci) zakládají dvě základní funkce, a to rozvoj způsobilostí mnoha druhů a zvýšení výkonnosti jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. Funkce vzdělávání lze uspořádat podle faktoru času a průběhu kariéry, výsledkem takového uspořádání je tzv. mapa funkcí vzdělání, viz Hroník (2007).

Vertikální postup pracovníka v této mapě znamená obsazení pracovní pozice vyšší úrovně v podniku, je bezprostředně spjatý s kariérním růstem v rámci daného podniku. V kontextu vzdělávání tak může dojít např. dosažením vyššího stupně vzdělání některého z pracovníků, dosažením vyššího stupně vzdělání se rozumí rovněž zvýšení jeho dosavadní kvalifikace. Dle zákoníku práce je zvyšováním kvalifikace studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, za předpokladu souladu nově získaného stupně vzdělání s potřebami zaměstnavatele.

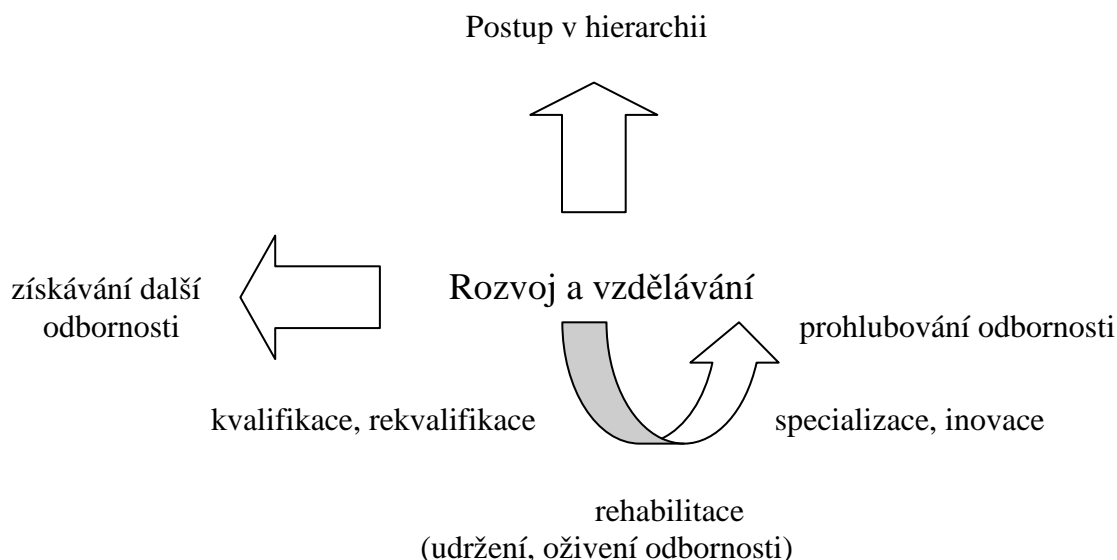
Pojmem kvalifikace se v obecném významu slova rozumí odborná způsobilost k výkonu určitého druhu práce. Získáváním další odbornosti (kvalifikace) pracovník zpravidla dosahuje změny hodnoty jeho dosavadní kvalifikace, nicméně v takovém případě jde o kvalifikaci, kterou pracovník nevyužije, anebo jen minimálně, k výkonu své práce. Jde především o osobní přínos takového vzdělávání samotnému pracovníkovi. Vhodným příkladem získání jiné kvalifikace může být např. jazyková příprava zaměstnance, pokud ji nepotřebuje k pracovnímu uplatnění.

Rekvalifikací se označuje získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování a obnovování. Vedle zájemců a uchazečů o zaměstnání se mohou rekvalifikovat i zaměstnanci. Uskutečňuje se na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Rekvalifikace na straně zaměstnance představuje překážku v práci, je posuzována za výkon práce, za kterou zaměstnanci náleží pracovní úlevy a hmotné zabezpečení.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, jež umožňuje výkon sjednané práce. Prohlubováním kvalifikace se nemění podstata kvalifikace zaměstnance, za prohlubování se považuje také její udržování a obnovování. Praktickým příkladem prohlubování

⁶⁾ Čornejová, Pelech, (2009, str. 168).

kvalifikace v zaměstnaneckém vztahu může být např. pro pracovníka na pozici mzdové účetní jednodenní školení zaměřené na změny pojistného v důchodovém a nemocenském pojištění od 1.1.2010.



Obr. 2.4.2.1 Mapa funkcí vzdělávání
Zdroj: Hroník (2007, str.128)

2.4.3 Cyklus vzdělávání pracovníků v podniku

Cyklus vzdělávání je možné chápat jako sled jednotlivých etap procesu vzdělávání uvnitř podniku (organizace). Naprostá většina vyvstávajících úkolů a činností v rámci cyklu vzdělávání je v kompetenci HR manažerů, vedoucích pracovníků, popřípadě pracovníků pověřeného útvaru podniku. Z business strategie se analogicky odvíjí strategie vzdělávání a koncipují se dílčí vzdělávací aktivity ve shodě s cyklem vzdělávání.

Cyklus vzdělávání v organizaci zahrnuje čtyři etapy:

- identifikace mezery, potřeb a možností,
- design vzdělávací aktivity,
- realizace vzdělávací aktivity,
- zpětná vazba.

Etapa identifikace mezer, potřeb a možností je první, avšak klíčovou etapou cyklu vzdělávání, neboť právě v ní se již rozhoduje o úspěšnosti vzdělávací aktivity. Činnosti v této etapě směřují k hledání kompromisů mezi zájmy a potřebami ve vzdělávání podniku a jednotlivců. V úvodní etapě rovněž musí být rozhodnuto o výběru pracovníků do programu organizovaného vzdělávání.

V etapě designování vzdělávací aktivity se vychází z předmětu rozvojové nebo vzdělávací aktivity a jejich nositelů, tj. výsledků činností první etapy. Úskalím této etapy zpravidla bývá formulace cílů a zaměření, jejichž prostřednictvím má v budoucnu dojít k odstranění mezery nebo k rozvoji žádoucím směrem. Kompetentní pracovníci poté musí rozhodnout o designu standardizovaných kurzů nebo zakázkovém řešení, o dodavateli, ale především o celkovém rozpočtu na designování a vzdělávání. Je nutné brát v úvahu nejen přímé, ale i skryté náklady.

V rámci etapy realizace se vyčleňují tři dílčí fáze, tj. příprava, vlastní realizace a transfer. V okruhu přípravy bývají řešeny především otázky organizačního zajištění, úkolů a přípravy lektora a nakonec také otázky studijních materiálů a pomůcek pro uskutečnění rozvojových a vzdělávacích aktivit. Vlastní realizací dochází k uskutečnění aktivity, hlavní úloha je v této fázi na lektorovi, který musí mimo následování obsahu programu usilovat o vytvoření aktivního prostředí a o efektivní práci zúčastněných. Transfer představuje závěrečnou fázi realizace, při níž dochází k sumarizaci a zpracování získaných znalostí a dovedností samotnými zúčastněnými, mají nyní motivaci k jejich uplatnění. Ke zvýšení celkového efektu z programu či kurzu mohou přispět nejrůznější nároky na zúčastněné pracovníky, např. uložení vypracování projektu.

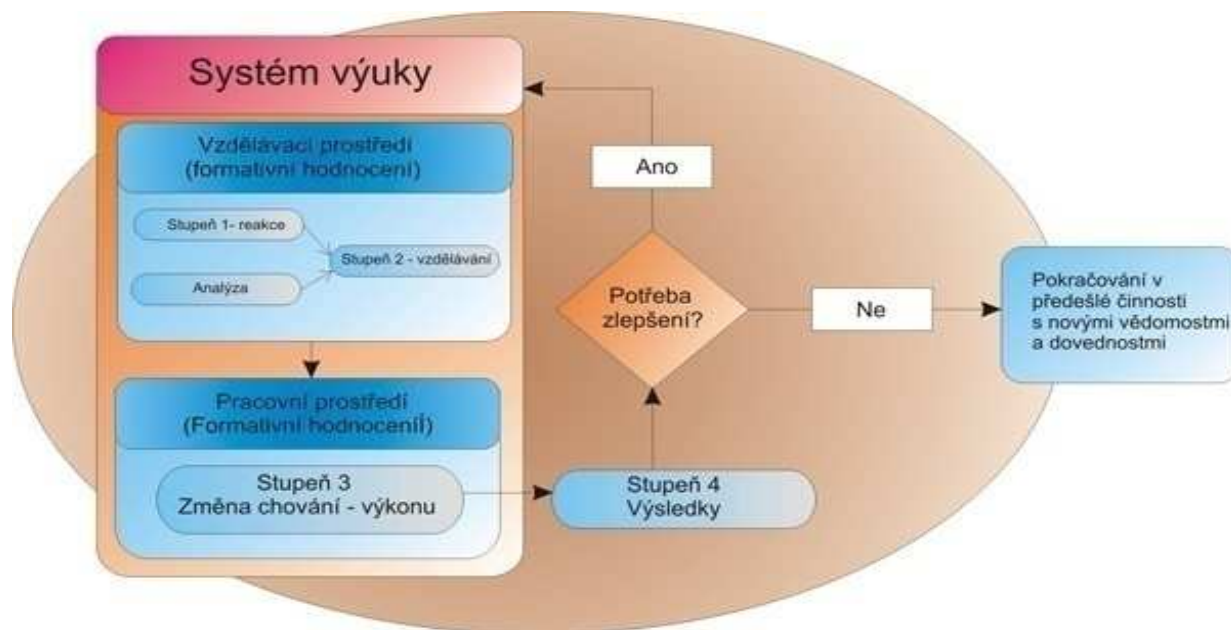
Závěrečná etapa, v níž se pracuje na zpětné vazbě a měření efektivity vzdělávacích aktivit, je pravděpodobně nejdůležitější etapou celého cyklu vzdělávání. Z textu podkapitoly „Úvod do problematiky vzdělávání“ vyplývá základní myšlenka, proč investovat právě do vzdělávání pracovníků. Stále se jedná o úsilí zvyšovat výkonnost pracovníků a tím také o úsilí spojené s růstem celkové výkonnosti podniku. Bezprostředně je tedy nutné měřit efektivitu realizovaných aktivit rozvoje a vzdělávání, neboť také mnohdy představují značné investice ekonomických zdrojů podniku, viz Hroník (2007).

Vhodnou metodou měření efektivnosti je mezinárodně uznávaný čtyřstupňový model měření efektivnosti ve vzdělávání D. Kirkpatricka. D. Kirkpatrick rozděluje hodnocení na dvě základní kategorie, formativní a sumativní. Formativní hodnocení, neboli také interní, je hodnocení zaměřené na samotný proces vzdělávání, sumativní hodnocení je metoda směřující k závěru či výsledku. Dle čtyřstupňového modelu se rozlišují čtyři úrovně hodnocení po sobě jdoucí:

- reakce,
- vzdělávání,
- chování,
- výsledky.

V prvním stupni se zkoumá způsob reakce účastníka na proces vzdělávání, pracuje se s jeho názory, v této úrovni mají velký význam dotazníky. Hodnocení na úrovni vzdělávání

vyžaduje kontrolu získaných dovedností v průběhu procesu. Doporučuje se porovnat výsledky vstupního a výstupního testu, které mají za cíl ukázat rozdíly ve vědomostech již osvojených a nově naučených či získaných. Ve třetím stupni je nutné hodnotit změnu chování (konání), a to testovou metodou nebo pozorováním. Cílem je zjistit, do jaké míry využívají pracovníci nově nabyté vědomosti a dovednosti v pracovním prostředí. Ve čtvrté úrovni je předmětem zkoumání celková efektivita vzdělávacího procesu, tj. pozornost se zaměřuje na dopady cílů ve vzdělávání, jaké zanechalo v účastnících následky apod.



Obr. 2.4.3.1 Systém procesu hodnocení ve vzdělávání

Zdroj: <http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzoz/>

2.4.4 Specifika vzdělávání dospělých

Předmět studia vzdělávání zdaleka nepatří pouze do oblasti personálního managementu. Jeho studiem se mnohem podrobněji zabývají některé humanitní vědy, např. sociologie, filosofie a pedagogika. Především je to ale andragogika, samostatná pedagogická disciplína zabývající se výchovou a vzděláváním dospělých. V rámci studia této vědní disciplíny se v literatuře uvádí celá řada specifík dospělých lidí v procesu vzdělávání, avšak pro účel a zaměření této práce je snahou nastínit hlavní odlišnosti a specifika vzdělávání dospělých.

Účastníky rozličných vzdělávacích programů jsou lidé širokého věkového rozpětí. Jsou to lidé, kteří zastávají pracovní pozice na různých úrovních a právě jejich věk a pracovní zkušenosti zadávají dimenzionální rozdíl v ohledu na přístup k jejich vzdělávání. Dospělí lidé mají velmi podobné předpoklady ve vzdělávání se stejně jako děti nebo mládež, někteří autoři také vychází

z přesvědčení o několika významných výhodách dospělých lidí uvnitř procesu vzdělávání, viz Procházka (2007).

Autoři publikace „Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy“ uvádějí tři nutné požadavky na programy na poli vzdělávání dospělých, jejichž uplatněním se docílí efektivnosti daného programu. Tyto požadavky totiž současně odrážejí základní specifika vzdělávání dospělých účastníků a definují je jako:

- soulad s dosavadními zkušenostmi účastníků a respekt k jejich osobnosti,
- vědomí potřebnosti a užitečnosti programu,
- partnerský přístup ze strany lektora.

Se zvyšujícím se věkem účastníka a analogicky tak rostoucími zkušenostmi a praxí roste také jeho sebevědomí a potřeba uznání, respektu k jeho osobnosti.⁷⁾ Aby bylo dosaženo efektivnosti vzdělávacího programu, je nezbytná motivace vzdělávaného, která jej násobí. Musí si být proto vědom přínosů a cílů takového vzdělávání. V neposlední řadě je třeba, aby zúčastnění programu (lidé v procesu vzdělávání a lektori) vnímali vzájemnou spolupráci jako společný zájem, tzn. nekonfrontovat, ale rozvíjet a pracovat na zpětné pozitivní vazbě.

Jinou významnou zvláštností dospělých účastníků vzdělávání představuje způsob jejich myšlení. Dospělí lidé mají sklon k samostatnému myšlení a jednání, a mimoto dávají důraz na praktické myšlení. Hledají návaznosti vzdělávání s vlastními potřebami a potřebami v souvislosti s motivačním systémem, viz Barták (2003).

Zajímavým poznatkem také je, že paměť dospělého člověka postupně ztrácí mechanickou vlastnost zapamatování si. Tento problém vyvažuje následně stále se zdokonalující logická paměť, prostřednictvím které dochází k pochopení podstaty věci. Zde lze spatřit jednu ze specifických výhod u vzdělávaného dospělého člověka, a to celkový efekt ze zakódování a osvojení nové informace. Mechanické zapamatování totiž není účinné v takové míře jako logické, neboť to logické je trvalejší a zpravidla také hlubší, viz Procházka (2007).

⁷⁾ Hodnota respekt k osobnosti vzdělávaného stojí přibližně na pomezí základních potřeb a metapotřeb (mezi vrcholem pyramidy, tj. mezi seberealizací a druhou nejvyšší částí pyramidy, tj. potřebou uznání) v hierarchii lidských potřeb dle amerického psychologa Abrahama Maslowa, na kterou autoři ve výkladu navazují.

3. Vlivy a trendy ve vzdělávání

3.1 Klasifikace vlivů v profesním učení a vzdělávání

Vlivy v kontextu profesního vzdělávání bývají chápány jako soubory podnětů, činitelů či pravidel, které jsou účastny na formování vzdělávání lidí v rámci organizace. Jde o jakési síly uplatňující se v procesu vzdělávání. Jejich klasifikace vychází z prostředí, v němž působí na proces vzdělávání, tato prostředí jsou definována jako mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí je představováno samotnou organizací, resp. podnikem. V rámci podniku působí celá řada drobných vlivů, jež působí zevnitř na proces podnikového vzdělávání. Tyto vlivy jsou charakteristické tím, že vychází z konkrétního podniku a je tedy do určité míry možné s nimi pracovat a nakládat. *Mezoprostředí* přináší do procesu vzdělávání takové faktory, které jej ovlivňují částečně z vnitřního a částečně z vnějšího prostředí. Jedná se především o subjekty trhu, jako jsou především zákazníci a obchodní partneři, jejichž prostřednictvím je určena potřeba dalšího vzdělávání lidí v podniku. V *Makroprostředí* je pro další vzdělávání v podnicích determinující především stav hospodářství a jeho příznivost pro jejich činnost. Makroprostředí však zahrnuje několik skupin vlivů, které jako celek působí zvnějšku na vzdělávání lidí uvnitř podniku, mezi ně se čítají vlivy ekonomické, demografické, technologické, technické, politické, sociální a právní. Významnými vlivy makroprostředí mimo skupinu vlivů ekonomických mohou konkrétně být např. vzdělanostní struktura lidí na trhu práce nebo koncept celoživotního vzdělávání a přístupy k takovému vzdělávání ve společnosti.⁸⁾

Vzhledem k účelu a zaměření této práce bude v následujícím textu věnována pozornost vlivům a podmínkám profesního vzdělávání, jež vyvstávají na úrovni podniku (analýze mikroekonomických vlivů), a následně ekonomickým vlivům jako nejvýznamnější skupině vlivů makroprostředí, v samostatných podkapitolách.

3.1.1 Vlivy a podmínky na úrovni podniku

Mezi vlivy působící na úrovni podniku se zařazují takové vlivy, které jsou determinovány samotným podnikem. Pojednávají o nich čtyři teoretická východiska, která spojují podmínky ovlivňující učení a vzdělávání v podniku.⁹⁾ Předpokládají úzkou vazbu takových podmínek na

⁸⁾ <http://www.nvf.cz/kvalita/dokumenty/vzdel_program.pdf>

⁹⁾ Šimberová, (2009).

sociální a kulturní prostředí podniku. Tato teoretická východiska jsou definována jako:

- podnikový systém vzdělávání,
- organizační kultura a klima,
- osobnostní a biologické faktory,
- vnější faktory.

Podle prvního teoretického východiska, v němž jsou popsány aspekty podnikového systému vzdělávání, v podniku dochází k různým formám a druhům učení a vzdělávání. Formy podnikového vzdělávání vychází ze základního členění na interní a externí vzdělávání, v jejichž rámci probíhá učení formální, neformální a informální. Formálním učením se podle tohoto konceptu myslí především vzdělávání vedoucí k dosažení vyššího stupně vzdělání, nejčastěji prostřednictvím školy, jde o externí vzdělávání. Neformální vzdělávání je typičtější pro podnikové vzdělávání, může probíhat interně mimo pracovní proces, v takovém případě se jedná o přístup zvaný *off-the-job training*, nebo externě prostřednictvím specializovaného vzdělávacího zařízení. Informální vzdělávání se uskutečňuje v rámci pracovního procesu, rozumí se jím přístup ke vzdělávání označovaný jako *on-the-job-training*.

Organizační kultura a klima představuje zvláštní skupinu podmínek ovlivňujících podnikové vzdělávání. Organizační kulturou se označuje soubor vlastností podniku založený na vnímání jeho zaměstnanci, např. způsoby řízení, vzory chování a jednání apod. Organizační klima nebo rovněž prostředí se v podniku odvíjí od vztahů mezi lidmi a organizací a vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Specifické nastavení organizační kultury a klima v konkrétním podniku zadává vztah k určitým vzorům, které chápou učení a vzdělávání v podniku jako neodmyslitelnou součást personální strategie. Těmito vzory může být koncept učící se organizace, koncept expanzivního a restriktivního učebního prostředí a koncept logiky práce a typ učení.

Koncept učící se organizace je možné chápat jako příklad optimálního organizačního klimatu ve vztahu k učení na pracovišti, protože cíleně podporuje všechny formy učení, tj. formální, neformální a informální, a tím vytváří vhodné podmínky pro podnikové vzdělávání. *Koncept expanzivního a restriktivního učebního prostředí* posuzuje znaky prostředí, podle kterých daný podnik vytváří příležitosti nebo naopak bariéry k učení a vzdělávání. Výsledkem umístění organizační kultury daného podniku mezi těmito póly, tj. mezi expanzivním a restriktivním učebním prostředím, je posouzení skutečnosti, do jaké míry je učení v podniku podporováno. Jak už název konceptu napovídá, expanzivní přístup k učení plně podporuje učení na pracovišti, podněcuje synergie mezi osobním a organizačním rozvojem, je pro něj typický

přístup k inovacím směrem zdola nahoru. Restriktivní učební prostředí je naopak charakterizováno jako prostředí s negativním vztahem k dalšímu učení, rozvoji a vzdělávání s nedostatkem mobility na pracovišti, zaměstnanci v podniku obvykle sehrávají úzce specializované role, přístup k inovacím je směřován shora dolů. Třetím vzorem možného přístupu k podnikovému vzdělání je *koncept logiky práce a typ učení*. Autoři tohoto konceptu zkoumají reproduktivní a rozvojový typ učení v pracovním prostředí a dále hovoří o logice výkonu a logice rozvoje. Jádrem tohoto konceptu je přesvědčení o potřebě rovnováhy mezi uvedenými logikami, protože ta ovlivňuje utváření prostoru pro reproduktivní a rozvojové učení v organizaci.

Třetím teoretickým východiskem v návaznosti na vlivy a podmínky profesního učení, rozvoje a vzdělávání na úrovni podniku představují osobnostní a biografické podmínky. V porovnání s předcházejícím východiskem pojednávajícím o vlivech organizační kultury a klimatu na podnikové vzdělávání, podle nějž si daný podnik vytváří podmínky pro podnikové vzdělávání sám, osobnostní a biografické podmínky s sebou do podniku přináší jeho zaměstnanci. Osobnostními a biografickými vlivy na přístup k učení, rozvoji a vzdělávání a také k účasti na něm ze strany zaměstnanců mohou být např. osobnostní charakteristiky, předchozí vzdělání a sociální dovednosti.

Čtvrté teoretické východisko, jež předpokládá vlivy vnějších okolností, vypovídá o působení vlivů z vnějšího prostředí na jedince, jimiž je obklopován v pracovním i osobním životě. Ty se promítají do jeho přístupu k učení, rozvoji a vzdělávání v pracovním prostředí. Zpravidla se uvádí tři skupiny takových vlivů, resp. podmínek, tj. finanční, rodinné a zdravotní, viz Šimberová (2009).

3.1.2 Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy ilustrují skupinu vlivů na učení se, rozvoj a vzdělávání v profesním a pracovním kontextu, které se vyznačují předem danými specifiky determinovanými především makroprostředím podniku, částečně i jeho mezoprostředím. Jejich společným rysem je zpravidla dlouhodobě vyvíjený tlak na podnik z vnějšího prostředí. Silné konkurenční prostředí v naprosté většině oborů podnikání v našich podmínkách pohání výkonnost a flexibilitu podniků a následně také jejich pracovníků, na něž přeneseně management podniku klade nové a stále náročnější požadavky. Konkurenceschopným podnikem může být v budoucnu jen takový, jehož management má plně pod kontrolou optimální uplatňování potenciálu jeho zaměstnanců. Vystávají předpoklady, které podmiňují úspěch podniku kvalitou poskytovaných služeb a poradenstvím,

neboť ty vychází z nutnosti diferencovat stále si podobnější produkty, viz Haberleitner a kol. (2009).

Výše naznačené ekonomické faktory ovlivňující podnikové vzdělávání působí neodmyslitelně a zpravidla v dlouhodobějším časovém horizontu na každý podnik různě. Avšak výjimečný a pravděpodobně nejvýraznější vliv současnosti na rozsah a kvalitu dalšího vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů s sebou přináší probíhající ekonomická krize, která působí přímými i nepřímými dopady prakticky na všechny obory lidské činnosti. Již v uplynulém roce mnozí zaměstnavatelé ušetřili na zaměstnaneckých výhodách a také na vzdělávání svých zaměstnanců. Takový postup je pochopitelný z hlediska nákladovosti, neboť především vzdělávání zaměstnanců patří mezi velmi náročné položky, jejichž krácením nebo škrty je možné dosáhnout okamžité a mnohdy citelné úspory. Je nutné ale zdůraznit, že jde o krátkodobé úspory pro daný podnikatelský subjekt. Z dlouhodobého hlediska je třeba jej vnímat jako velmi nebezpečný přístup, který může narušit stabilizaci a motivaci zaměstnanců, resp. zapříčinit negativní odraz v pracovním výkonu, odborné zaostávání a dokonce fluktuaci zaměstnanců.

Konkrétním příkladem určitého zanedbání vzdělávání mohou být nepříznivé výsledky průzkumu mezi zaměstnanci bankovního sektoru zveřejněné dne 20.10.2009 na internetovém portálu Hospodářských novin. Respondenty tohoto průzkumu byli zaměstnanci na různých pozicích v hierarchii jednotlivých společností. Na otázku: „Kde cítíte snižování nákladů v době krize?“ jednomyslně 100% respondentů odpovědělo, že zaznamenali úspory nákladů na školení, vzdělávací kurzy či účasti na odborných konferencích. Pro srovnání o pětinu méně z nich dále pocítilo snižování nákladů v oblasti finančních odměn, polovina dotázaných také v plánovaných investičních záměrech.¹⁰⁾

3.1.3 Hospodářská recese a vzdělávání zaměstnanců

Aktuálnost a s ní stále spíše skrytý význam otázek kolem vzdělávání zaměstnanců v období hospodářské recese se mnohým podnikatelským subjektům může jevit jako paradoxní. Vždyť se podniky nyní potýkají s poklesem výkonnosti, často i existenčními problémy v důsledku nejen akcelerujícího se konkurenčního boje. Tyto a mnohé další doprovázející problémy si následně u nich vynucují obrovské snižování nákladů. Jak je tedy možné zachovat nebo dokonce překračovat rozpočet na vzdělávání v podniku a přitom neohrozit či nenarušit jeho další činnost? Investice do vzdělávání lidí v podniku mohou vyžadovat strategická rozhodnutí,

¹⁰⁾ <<http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-38703190-motivace-a-stabilizace-zamestnancu-v-dobe-krize>>

jeden fakt je však neopomenutelný. Podle autorky článku Němečkové, zvláště nyní sehrávají důležitou roli týmy schopných pracovníků, resp. efektivní využívání lidských zdrojů, neboť všichni pracovníci stojí za vlastní výkonností podniku.

Možné odpovědi na výše uvedenou otázku rozkrývá článek s názvem „Školte lidi právě proto, že je krize. Jde to i levně“, který vyšel dne 4.1.2010 v Hospodářských novinách.¹¹⁾ Autorka tohoto článku se mj. snaží poukázat na mnohé grantové příležitosti jako významné pomoci při financování vzdělávání pracovníků v podnicích, které jsou specificky určeny aktuálními možnostmi jejich získání a dobou využití. V návaznosti na grantové příležitosti popisuje vybrané české i evropské projekty a programy na podporu vzdělávání, z nichž největší pomoc pro domácí podniky může znamenat projekt „Vzdělávejte se!“. Jde o projekt uskutečňovaný v rámci programů Evropského sociálního fondu vyhlášený Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Zájem o zapojení se do projektu ze strany zaměstnavatelů je vysoký, proto se navíc počítá s jejich podporou do konce měsíce července letošního roku. Granty však nejsou jedinou cestou úspory nákladů na vzdělávání v podnicích. Jako další pilíře tématu méně finančně náročného vzdělávání v podnicích byla představena následující doporučení: zahraniční partneři, interní koučink a e-learning. Význam spolupráce podniků se zahraničními partnery v oblasti podnikového vzdělávání dle uvedeného doporučení spočívá především v zapojení se do oborových sdružení. Získání grantů na vzdělávání prostřednictvím odborných asociací se příkládají vyšší šance v porovnání s šancemi takových žádostí, které podávají neorganizované pracovní skupiny. Nakonec mohou podniky oslovit zcela odlišná možná řešení levnějšího, avšak účinného vzdělávání, a to interní koučink a e-learning. Obě tyto vzdělávací metody se v praxi vyznačují stále vyšší efektivitou, ale i otevřeností zaměstnanců k takovým metodám v dalším vzdělávání. Přestože interní koučink ani e-learning nejsou novými trendy ve vzdělávání, získávají si postupně přední zastoupení a docenění mezi jednotlivými metodami podnikového vzdělávání zdaleka ne jen u velkých nadnárodních společností.

Pro význam těchto metod vzdělávání aplikovaných nejen v pracovním a profesním kontextu vzdělávání budou tyto metody popsány v následující podkapitole věnované současným trendům podnikového vzdělávání v samostatných oddílech podkapitoly 3.2.2.

¹¹⁾ <<http://hn.ihned.cz/c1-39701300-skolte-lidi-prave-proto-ze-je-krize-jde-to-i-levne>>

3.2 Současné trendy v podnikovém vzdělávání

Trendy nejen v podnikovém, ale obecně dalším odborném vzdělávání, vychází z vývojových tendencí dané společnosti. Koncepce vědeckotechnické revoluce, třetí průmyslová revoluce či postindustriální společnost jsou hesla podložená jak daty z průmyslových zemí, tak prognózami, které pochází již ze šedesátých let minulého století. Vzdělávání jako podnikatelský obor patří tendenčně k nejrychleji se rozšiřujícím v sektoru služeb a perspektivnost si pravděpodobně bude držet i v blízké budoucnosti. Jak uvádí Beneš, česká společnost se učí vnímat další vzdělávání jako trvalou nutnost pro uplatnění se na trhu práce a podmiňuje jím profesní vývoj jedince. Předpokládá, že prvně získaná kvalifikace již má nebo bude mít pouze časově omezenou platnost a nebude jedinci dostačující pro pozdější uplatnění. Hlavním trendem ve společnosti se tedy stává úsilí o to být zaměstnatelný, nikoli být zaměstnán. Orientaci na budoucnost a potřebu dalšího vzdělávání navíc podněcuje nepříznivý demografický vývoj, v jehož důsledku se zvyšuje tlak na prodloužení délky pracovního života, viz Beneš (2008).

Autor publikace „Andragogika“ rozpracovává dílčí trendy dalšího odborného vzdělávání ve třech skupinách:

- systematizace a institucionalizace,
- nové chápání učení se a vyučování,
- orientace na problémy a reálné situace.

Předními trendy v rámci první uvedené skupiny se rozumí zaměření na rozvoj kompetencí u podřízených zaměstnanců, transfer nově získaných zkušeností a dovedností do pracovní činnosti a zodpovědnost nadřízených. Rozvoj lidských zdrojů vyvstává jako úloha vedoucích pracovníků podniku. Těmto trendům v jejich uplatnění v praxi nejlépe koresponduje metoda koučování, viz první oddíl podkapitoly 3.2.2 věnovaný charakteristice koučování a souvisejícím manažerským technikám. V rozmezí *nového chápání učení se a vyučování* pojmenovává autor mj. následující trendy: „nutnost neustálého učení“, „hledání potenciálů a rozvojových možností, ne deficitů“ či „zaměření na rozvoj nejen odborný, ale osobnostní a metodický“. Tato skupina trendů zrcadlově odráží již dříve uvedené potřeby dalšího vzdělávání a rovněž osobnostní přínosy takového vzdělávání. Třetí skupina trendů pojednává o takových aktuálních tendencích či směrech v dalším vzdělávání, které odpovídají současné potřebě vzdělávání lidí v podniku. Podle těchto trendů se dostává do popředí tzv. *just-in-time* vzdělávání, které naopak stále více v podnicích odsouvá učení se do zásoby jevící se jako méně efektivní. Vzdělávání designované „právě včas“ pružněji reaguje na aktuální potřeby vzdělávání a dává do souladu zajišťování

schopnosti výkonu pracovníků i výkonu podniku jako celku s podnikovými cíli, viz Beneš (2008).

Nyní ale ke konkrétním metodám vzdělávání – které z nich v současnosti nabývají na významu, podléhají módnosti nebo se vyznačují účinností a pozitivním ohlasem od samotných vzdělávaných pracovníků? Nejprve je třeba říci, že nelze spravedlivě označit některou z celé řady metod vzdělávání jako nejúčinnější, nejvhodnější apod. Volba vhodné metody by měla být adekvátní učebním cílům, možnostem lidských zdrojů v podniku, rozpočtu na podnikové vzdělávání a jiným okolnostem vztaženým k podniku. Obecně se však doporučuje v čase měnit učební metody nebo nepřetržitě hledat jejich vhodné kombinace, takto lze pečovat o kulturu učení a vzdělávání na pracovišti i mimo něj a bránit poklesu účinnosti jedné nebo více zvolených metod. Současné metody v podnikovém vzdělávání jsou často orientovány na podporu tvořivosti, pružnosti a emocionálního učení. Účinnost libovolné metody akcelerují audiovizuální pomůcky, hojně se používají např. krátké filmy, trhací tabule, dataprojektor apod. Populární je nepochybně využití počítačů a podání výukových témat prostřednictvím prezentací v různých programech. Mnohé moderní metody vzdělávání jsou vázány na on-line přístup, dokonce dnešní informačně-komunikační technologie umožňují vzdělávání v trojrozměrném prostoru, tedy prostřednictvím virtuální reality. Vhodné nasazení vzdělávacích metod však respektuje očekávané přínosy ze strany podnikového managementu i jednotlivých zúčastněných pracovníků a uvažuje všechny klady i zápory specifické pro konkrétní metody vzdělávání, viz Vodák, Kucharčíková (2007).

Jak již bylo naznačeno, didaktických metod v dalším vzdělávání existuje celá řada, primárně se člení v rámci prostoru, v němž dochází k jejich realizaci, tj. dle interního a externího vzdělávání. Pro podnikové vzdělávání mají stěžejní význam metody interního vzdělávání, které se dále štěpí do dvou skupin podle toho, zda jsou načasovány během pracovního procesu (*on-the-job-training*) či mimo něj (*off-the-job-training*).¹²⁾ V textu následující podkapitoly budou nejprve popsány oba tyto přístupy v interním vzdělávání a v jejich rámci nastíněny hlavní metody v podnikovém vzdělávání. Poté bude možné v této návaznosti zaměřit pozornost k analýze třech vybraných metod podnikového vzdělávání v jednotlivých oddílech podkapitoly 3.2.2.

¹²⁾ V odborné literatuře se běžně užívá anglických pojmů nejen k těmto přístupům, ale i k některým metodám, jejichž české ekvivalentní výrazy buď zcela neodpovídají anglickým významům, nebo se z jiného důvodu upřednostňuje použití anglických označení. Tedy proto jsou anglické pojmy používány i dále v této práci.

3.2.1 Podstata a význam interního vzdělávání

Již dříve bylo naznačeno, že interní vzdělávání je typičtější formou podnikového vzdělávání. Vyznačuje se určitou neformálností v procesu vzdělávání, a to v návaznosti jak na sociální vazby mezi zainteresovanými, tak i na prostředí. Smysl interního vzdělávání spočívá především v budování organizační kultury a klimatu, neboť takové podmínky v podniku odrážejí přístup organizace k učení se, rozvoji a vzdělávání pracovníků na pracovišti a jsou plně v jeho kompetenci. Interním vzděláváním pečuje podnikový management o odborný rozvoj svých zaměstnanců zpravidla v časově neohrazeném horizontu, mimoto bývá praktičtěji orientováno v porovnání se vzděláváním externí formou. Cílem je takto získané schopnosti a dovednosti v maximální míře promítnout do výkonu pracovníků účastných na vzdělávání, ovlivňovat jejich chování a jednání žádoucím směrem. Prezentovaná témata podnikového vzdělávání totiž mohou být velmi úzce vázána na každodenní činnosti lidí v podniku. Teoretické znalosti mají spíše podpůrný význam v interním vzdělávání, proto značnou výhodou takového vzdělávání je fakt, že je možné jej personálně zajistit vlastními pracovníky namísto externích odborníků. Tím je možné podpořit efektivnost daného vzdělávání v podniku, neboť jsou účastníkům zprostředkovávána velmi úzce zaměřená výuková témata při současném zohlednění podnikových cílů.

Úspěšnost a perspektivnost vzdělávacích programů, jež se zaměřují na využití vnitřních zdrojů v podniku, dokládají výsledky prestižní soutěže o nejlepší personální projekt HREA 2009, pořádané Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů.¹³⁾ První dvě místa totiž patřila projektům interního vzdělávání. Personální projekty zúčastněných společností byly orientovány především na vzdělávání, tréninkové programy, zvýšení výkonnosti zaměstnanců a využití jejich potenciálu a koučink zaměstnanců. Hodnocení probíhalo ve dvou kategoriích podle ziskových a neziskových organizací mj. na základě kritérií jako přidaná hodnota pro organizaci, inovativnost, vliv na podnikatelské výsledky u komerčních organizací. Vítězným projektem ze ziskových organizací se stal projekt společnosti XY, která vsadila právě na využití potenciálu vlastních zaměstnanců. Oceněn byl především za přístup společnosti k rozvoji lidských zdrojů po odejmutí rozpočtu na vzdělávání. Byl zaměřen na vybudování interního vzdělávacího systému dostupného všem zaměstnancům, kteří měli zájem na dalším vlastním rozvoji a to tak, že nejrozumnější školení personálně zajistili interní školitelé z řad zaměstnanců společnosti XY. Druhé místo si obhájil personální projekt směřovaný k interním koučům. V porovnání s předchozím projektem byli zaměstnanci společnosti YZ v roli interních koučů mnohem více zainteresováni do dalšího vzdělávání svých spolupracovníků. Hlavní myšlenkou tohoto přístupu bylo, aby se

¹³⁾ Panczaková, Z. *Kolegové školí kolegy. Ekonom: Odborný nezávislý týdeník*, 2009, č. 48, s. 52

nabyté zkušenosti a vědomosti nestaly „majetkem“ zaměstnance, nýbrž aby byly předávány dál těm méně zkušeným.¹⁴⁾

Dimenzionálního uplatnění se zejména u podnikatelských subjektů stále více těší přístup *on-the-job-training*. Tento přístup je specifický tím, že ne vždy probíhá záměrně, tedy jeho aktéři pracují i s tzv. spontánním probíhajícím učením. K takovému učení dochází během sociálních interakcí mezi pracovníky v podniku např. pozorováním ostatních, děláním a opravováním chyb, jak uvádí Šimberová (2009). Cíleně k jednotlivým pracovníkům je možné přístup *on-the-job-training* aplikovat za pomoci několika metod či nástrojů, např. koučování, mentoring, *learning-by-doing*, *tutoring*. Společným znakem takových metod (nástrojů) pro osobní rozvoj lidí na pracovišti je především důraz na praktičnost, samostatnost a kritické myšlení.

Koučování se označuje důvěrný proces mezi nadřízeným a podřízeným, založený na partnerském vztahu obou zúčastněných. Smyslem koučování je především cílený rozvoj koučovaného, který vede ke zralosti pro plnění úkolů, tzn. k získání potřebných schopností a dovedností, a ještě navíc ke zralosti psychické, tedy k motivaci zaměstnance být ještě lepším, ochotě přebírat odpovědnost aj., viz Haberleitner a kol., 2009. *Mentoring* je technicky podobný koučování, spočívá však v dlouhodobé spolupráci mentora a mentorovaného, jedná se tedy o individualizované a velmi neformální vzdělávání.¹⁵⁾ Metodou podnikového vzdělávání zvané *learning-by-doing* se rozumí učení se vlastní činností, konáním či zkušenostmi. Jedná se o konstruktivistickou metodu ve vzdělávání, která najde své uplatnění především v tvořivé práci. Tutoring je metoda podnikového vzdělávání, která je nejvíce zaměřena na rozvoj kritického myšlení a samostatného řešení zadaných úkolů. Tutoři (lektoři) neposkytují školeným účastníkům hotové odpovědi, ale jsou spíše nápomocni v řešení daných problémů. Neočekává se od nich vystižení dílčích překážek v učení se na straně školeného (trénovaného), to patří zcela mimo proces tutoring. Existuje několik tutoringových strategií, z nichž je zajímavé jmenovat následující: „*Build a relationship and trust*“, „*Keep and follow a consistent set of rules*“, „*Make sure the learner knows it is safe to not succeed at first*“.¹⁶⁾ („*Stavět na partnerství a důvěře, Dodržovat a následovat jednotný soubor pravidel, Ujistit se, aby učící se věděl, že není nutné uspět hned napoprvé*“).

Druhý přístup v interním vzdělávání, *off-the-job-training*, zastřešuje všechny vzdělávací metody, které jsou načasovány mimo chod neboli mimo pracovní proces. Designéři vzdělávacích aktivit nemusí být při jejich plánování vázáni na pracovní prostředí (např. kancelář) jako je tomu

¹⁴⁾ <<http://www.lidske-zdroje.org/cs/uvod/?componentName=TiskovaZprava>>

¹⁵⁾ <<http://www.andromedia.cz/andra.php?id=369>>

¹⁶⁾ <<http://www.studygs.net/tutoring.htm>>

u metod přístupu *on-the-job-training*. Aktivita mohou být realizovány na vhodném neutrálním místě v podniku, zcela mimo pracoviště nebo i v domácím prostředí pracovníků v procesu učení se, rozvoji a vzdělávání. Na výběr prostředí se v rámci tohoto přístupu klade zvláštní důraz, neboť je snahou, aby pracovníci byli soustředěnější a otevřenější vzdělávacím programům či aktivitám. Metody přístupu *off-the-job-training* se vzájemně odlišují především tou vlastností, zda pracují s převahou sebeřízení nebo s řízením druhými, společně s druhými.

K metodám s převahou sebeřízení se čítají především samostudium, tvorba případových studií a e-learning. Tyto metody plní spíše doplňkovou funkci, jelikož je k nim nezbytná vlastní motivace a iniciativa pracovníka k učení se, rozvoji a vzdělávání. Přední zastoupení v rámci skupiny metod probíhající ve vyšším počtu zainteresovaných zaujímá trénink a výuka. Dále k těmto metodám patří workshop, modelové situace, hry a outdoorové programy. Úloha workshopů, resp. seminářů a modelových situací spočívá v přiblížení či názorné demonstraci různých problémových situací pracovníkům, kteří se na nich učí nejen osvojováním hotových odpovědí jim předloženým, ale i sociální interakcí (pozorováním, opravováním jiných apod.). Outdoorové programy patří k oblíbenějším metodám v mezích *off-the-job-training*, jejich podstatnou charakteristikou je skupinový proces. Za outdoor je považováno každé prostředí, které se vymyká učebně nebo pracovišti, v němž se však užívá stejných učebních zásad jako v jiných metodách, viz Hroník (2007).

3.2.2 Charakteristiky a použití vybraných metod vzdělávání v praxi

Koučování, e-learning a outdoorové vzdělávací programy jsou pouze třemi z mnoha diferencovaných metod používaných v podnikovém vzdělávání, avšak existuje mezi nimi významná spojitost. Všechny tyto metody profesního vzdělávání se tendenčně vyznačují rostoucí účinností a následně tak zastoupením v podnikové praxi. Přestože nejsou zcela novými trendy v dalším odborném vzdělávání, patří v současnosti bezpochyby k moderním metodám. K podrobnější analýze byly tyto metody dalšího vzdělávání záměrně zvoleny v této kombinaci, neboť obecně koučování lze považovat za přední metodu přístupu *on-the-job-training*, e-learning, neboli elektronické vzdělávání, může stát buď na pomezí obou přístupů interního vzdělávání nebo zcela mimo takové členění, a nakonec outdoorové vzdělávací programy jsou charakteristické pro přístup *off-the-job-training*.

a) Interní koučink

Pojmy koučování, koučink jsou odvozenými počestěnými výrazy, jichž se v odborné literatuře běžně užívá bez překladu. Pochází z anglického slova *coaching*, které lze přeložit jako připravování, vyučování. Ve slovesném tvaru *to coach* se rozumí tímto výrazem vést, instruovat či trénovat někoho. V kontextu podnikového vzdělávání se jedná o formu vzdělávání na pracovišti, kdy k jeho realizaci dochází souběžně s výkonem práce formou usměrňování činnosti vzdělávaného určeným konzultantem, např. manažerem, mistrem apod., viz Palán (1997). Koučování (koučink) tedy označuje velmi individuální vzdělávání, které je zpravidla cílené podle určené kariérní dráhy. Interní koučink znamená koučování za pomoci vlastního pracovníka podniku. Ten současně při výkonu své práce plní funkci interního školitele a může plnohodnotně nahrazovat funkci dražšího externího odborníka. Hlavní předností interního koučinku je fakt, že koučující pracovník má neustále na vědomí podnikové cíle i cíle útvaru, za který je odpovědný, a jim rovněž přizpůsobuje koučovací proces. Dociluje se jím trvalého zlepšení pracovních výsledků, na koučování je třeba nazírat jako na podporu při řešení problémů ze strany koučovacího vedoucího ke koučovanému, a to formou: „pomůžu ti, aby sis uměl pomoci sám“, jak uvádí Haberleitner a kol. (2009).

Metoda koučování obecně se řadí z hlediska její účinnosti i zastoupení v praxi k předním metodám v podnikovém vzdělávání, což je zapříčiněno přínosy nejen pro podnik jako celek, ale i přínosy oběma stranám v procesu koučování – kouči a koučovanému, tedy přínosy osobními. Z pohledu podniku představuje tato metoda efektivní nástroj ke zvyšování výkonnosti a produktivity lidí, to je možné také označit za primární cíl koučování. V zájmu každého podniku je účinně využívat zaměstnaneckého potenciálu a dosahovat tímto podnikových cílů. Tak se však děje přičiněním motivovaných zaměstnanců, kteří na nové výzvy na pracovišti reagují flexibilně a iniciativně. Jednotlivě se podílí na budování učící a rozvíjející se organizaci. Pro kouče spočívá hlavní přínos v delegování pravomocí a odpovědností. Koučováním nadřízený posiluje individuální růst zaměstnanců ve svém týmu, buduje si v nich oporu a pracuje tak na partnerských vztazích, to mu umožňuje se více věnovat strategickým úkolům. Jiný přínos pro kouče může znamenat nová zkušenost na poli andragogickém, jestliže bude funkci kouče zastávat z určité části pracovního úvazku pro podnik. Koučovanému zaměstnanci přináší tato metoda interního vzdělávání zejména pocit ocenění jeho práce a posílení sebedůvěry. Podporuje jeho motivaci, vede jej k samostatnému řešení zadaných úkolů a ochotě přebírat větší odpovědnost. Nesporně se tedy podílí na zlepšování pracovních vztahů a podnikovém klimatu, neboť týmová práce a vzájemný respekt jsou hlavními hodnotami koučovacího procesu.

Ze základních přínosů koučování vyplývá, že proces koučování je stavěn na vzájemném vztahu vedoucího kouče a koučovaného pracovníka. Budování partnerského vztahu mezi koučem a koučovaným probíhá prostřednictvím koučovacích rozhovorů, které mohou být designovány i v několika sériích. Jedná se tedy o dlouhodobý záměr procesu koučování, v němž jde o posílení raportu a nalezení vzájemné opory. V samotném začátku koučovacího procesu je určujícím faktorem postoj kouče, neboť z něj plyne postavení k lidem a kvalita vztahu s koučovaným pracovníkem. Poté existuje celá řada manažerských technik a nástrojů, jejichž vhodnou kombinací kouč podporuje vlastní přístup v koučinku.

Klíčovým nástrojem koučování je kladení otázek. Jeho správnou aplikací získává kouč nové informace, které potřebuje začlenit do vlastních představ a to tím, že se stále ptá. Pro kouče jsou nepostradatelné nejen faktické, ale i emocionální informace, např. očekávání, názory, uvažování, které mu komplexně pomáhají k nazírání na vznikající situace, úkoly, problémy z pohledu koučovaného pracovníka. Koučováním vedoucí pracovník dává vedenému pracovníkovi prostor ke kreativě při řešení zadaných úkolů, aktivizuje kompetence vedeného pracovníka a vyžaduje jeho zdroje. Během koučovacího rozhovoru kouč vhodně formuluje otázky, přitom je spíše tím pasivnějším z aktérů a učí se naslouchat koučovanému. Vhodně se koučující vedoucí ptá, jestliže otázky směřuje do budoucna k návrhům a řešením a jejichž prostřednictvím usiluje o koncentraci koučovaného na změnu chování a jednání a na nové úhly pohledu. Tímto postupem se sladí cíle rozhovoru, tedy na jedné straně pozornost na dané téma zadávající rozhovor a na to, k čemu mají aktéři během něj dospět, na straně druhé potom sledování myšlenkových pochodů, vnímání nových možností odkrývaných koučovaným pracovníkem a sdílení jeho know-how.

Vedle předních nástrojů koučinku – vytváření vztahu a kladení otázek – je účelné alespoň naznačit další nástroje této vzdělávací metody, např. metamodel jazyka, poskytování a přijímání zpětné vazby. Metamodel jazyka usnadňuje koučujícímu vedoucímu rozpoznávat momenty během koučovacího rozhovoru, ve kterých koučovaný zkresluje, zobecňuje nebo jen částečně sděluje informace. Nástroj metamodel jazyka kouči nabízí skupiny otázek, které jej vedou k porozumění „jedinečné mapy partnera“, viz Haberleitner a kol. (2009). Jiným důležitým nástrojem koučinku rozumíme poskytování a přijímání zpětné vazby. Zpětná vazba je určitou odezvou k předem stanoveným cílům a pevnou součástí komunikace mezi koučem a koučovaným. Zpětnou vazbou kouč i vedený pracovník hodnotí chování a jednání druhého z nich a poukazuje na potenciál rozvoje. Jejím smyslem je za pomoci uznání i konstruktivní kritiky

společně pracovat na přínosné zpětné vazbě, kterou se docílí otevřenosti, motivace k rozvoji, zkvalitnění spolupráce a samozřejmě i efektivity koučovacího procesu.

Nevýhodou této metody může být fakt, že vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů. V důsledku toho je obsah určen obecným zaměřením a ovlivněn momentálně řešenými úkoly, upouští se rovněž od teoretického zdůvodnění, jak uvádí Palán (1997). Avšak z hlediska organizační náročnosti a nákladnosti jde pravděpodobně o nejúspornější metodu v podnikovém vzdělávání, neboť pro její aplikaci není třeba zvláštních prostor pro realizaci, vybavení či technického zabezpečení. Dokonce je možné nahradit práci externího odborníka vlastními škooliteli, tím se zkracují nejen přímé osobní náklady jako náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, ale i související nákladové položky, např. cestovné, viz Vodák, Kucharčíková (2007).

b) E-learning

Pojem e-learning, bývá v odborné literatuře definován silně nejednotně, terminologie se často rozchází v návaznosti na edukační prostředí, v jehož kontextu je možné chápat tuto metodu vzdělávání v širším a užším významu slova. Podle Kopeckého lze rozumět e-learningem v širším slova smyslu „multimediální podporu vzdělávacího procesu za použití moderních informačních a komunikačních technologií (ICT), jejichž primárním úkolem je zvýšit kvalitu a dostupnost vzdělávání“.¹⁷⁾ V užším významu e-learning označuje vzdělávání na bázi počítačových sítí, intranetu a především Internetu, podporované moderními technologiemi. V kontextu podnikového vzdělávání vysvětluje Mužík e-learning jako „kombinaci výukové a výcvikové činnosti ve firmě a moderních informačních a komunikačních technologií“.¹⁸⁾

Metoda e-learningu, resp. metoda elektronického vzdělávání, zaujímá specifické postavení vzhledem k primárnímu členění vzdělávacích metod (metody přístupu *on-the-job-training* vs. metody přístupu *off-the-job-training*), neboť obecně nejen že není možné ji jednoznačně zařadit mezi metody daného přístupu, nýbrž tato metoda vzdělávání může stát zcela mimo takové členění. V současnosti patří mezi ty dynamicky se rozšiřující v podnikovém vzdělávání mj. snad také proto, že „největší inovace ve vzdělávání jsou v posledních letech spojeny právě s využitím informačně-komunikačních technologií“.¹⁹⁾

V podnikové praxi si e-learning nachází přední uplatnění mezi didaktickými sebevzdělávacími metodami, to však neznamená, že je méně vhodná jeho aplikace pro skupinové vzdělávání. V případě zdůraznění úlohy e-learningu směrem ke konkrétnímu účastníkovi, resp. při

¹⁷⁾ Kopecký, (2006, str. 6).

¹⁸⁾ Mužík, (2005, str. 151).

¹⁹⁾ Vodák, Kucharčíková, (2007, str. 100).

individualizaci podnikového vzdělávání, jde o podporu vlastní iniciativy účastníka interaktivním učením, které se zakládá na propojení prezenční výuky a samostudia. Cílem je nabídnout vzdělávaným prostor pro zpracování informací z rozličných výukových témat, viz Mužík, (2005). Vychází-li potřeba zprostředkovat stejná nebo obdobná výuková témata většímu počtu účastníků, může být e-learning také vhodným řešením. Výuková témata v e-learningu nejsou omezena pouze k profesním činnostem či pracovnímu zařazení jednotlivců, mohou mít rovněž podpůrná obsahová zaměření k plošnému využití, např. na komunikační, manažerské, obchodní a další dovednosti. Obecně ve spojitosti s podnikovým vzděláváním umožňuje tato metoda nasazení široké nabídky kurzů při respektování požadavku cíleného vzdělávání. E-learning může zvyšovat efektivitu jiných vzdělávacích aktivit, lze jej aplikovat doplňkově nebo dokonce jím plnohodnotně nahradit některé vzdělávací programy v klasické prezenční formě vzdělávání. Předpokladem elektronického vzdělávání je vysoká motivace pracovníků k využití informací jim zprostředkovaných touto formou. Uplatňuje-li se v podnikovém vzdělávání kombinace e-learningu a prezenční formy výuky, hovoří se o tzv. *blended learningu*. *Blended learning* neboli smíšené vzdělávání spojuje mnohé přednosti elektronického vzdělávání (např. širší využití samostudia v čase podle potřeb účastníka) a prezenční výuky (např. osobní kontakt s lektorem). Mnozí autoři doporučují takové řešení v podnikovém vzdělávání, viz Mužík, (2005) nebo Vodák, Kucharčíková (2007).

Je třeba vzít v úvahu, že rychlost předání, atraktivita a především dostupnost výukových témat (v porovnání s klasickými formami vzdělávání) si na druhé straně vyžaduje vysoké náklady, ovšem nutno zdůraznit „vysoké“ z krátkodobého hlediska. Jedná se především o vstupní investice do technického zabezpečení (hardware, software), náklady na pořízení nebo vývoj informačních systémů, konkrétních vzdělávacích programů, jejichž souhrnná kalkulovaná výše je mnohdy rozhodující v budoucí implementaci této metody do podnikového vzdělávání. V dalších fázích použití e-learningu se počítá zejména s náklady provozními, tedy s náklady spojenými s údržbou ICT apod. Z uvedeného vyplývá, že opačně z dlouhodobého hlediska lze e-learning považovat za velmi efektivní metodu v podnikovém vzdělávání právě v důsledku klesajících celkových nákladů v čase. Analogicky ke snižování nákladů dochází i plošnou aplikací, neboť čím vyšší bude počet účastníků, tím vyšší budou příjmy generované z takového vzdělávání, viz Kopecký (2006).

c) Outdoor training

Vymezení pojmu *outdoor training* se v odborné literatuře rovněž potýká se značnou terminologickou nejednotností. Jde o velmi široký pojem, formu či pojetí podnikového vzdělávání, která zastřešuje všechny vzdělávací programy a aktivity v procesu odborného rozvoje a vzdělávání pracovníků, které jsou zasazovány do vnějšího prostředí vzhledem k podniku. V rozmezí takového vzdělávání se aplikují různé vzdělávací metody a jejich kombinace (především metody přístupu *off-the-job-training*, a to jak metody s převahou sebeřízení, tak metody řízení druhými, společně s druhými), avšak v prostředí zcela se vymykajícím tomu formálnímu, tedy pracovišti či učebně. Autor publikace „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“ ve svém výkladu přitom zdůrazňuje: „[...] outdoor je jen prostředím, v němž se uplatňují stejné učební zásady jako u jiných metod. Není tedy cílem“.²⁰⁾

Z hlediska primárního členění vzdělávacích metod patří *outdoor training* do skupiny metod používaných mimo chod, tímto však není vyloučena možnost implementace určitých vzdělávacích aktivit, jež jsou typičtější v aplikaci za chodu, viz např. tutoringové aktivity. Podle Hroníka je tato metoda (mezi dalšími metodami profesního, potažmo podnikového vzdělávání) specifická jednak v odlišném prostředí, v němž se odehrává, nýbrž také v tzv. emočních účinných faktorech, které významně posilují účinnost *outdoor trainingu*, resp. outdoorových programů v jeho rámci, v podnikovém vzdělávání.

Pravděpodobně hlavní příčinou rostoucího významu outdoor trainingu v praxi podnikového vzdělávání je určité vymanění z převažujících trendů ve vzdělávání. Čím více je totiž odborný rozvoj a vzdělávání spojován s prostředím výkonu práce, tím více jsou ceněny programy, které naopak nejsou těsně vázány na formální prostředí. Nasazením outdoorových programů se z hlediska psychologického vnímání účastníky brání prodlužování času stráveného na pracovišti (či v jiném formálním prostředí určeném k rozvoji a vzdělávání) při současném cíleném a efektivním vzdělávání pracovníků, viz Hroník (2007).

K základním atributům outdoorových programů se čítají především následující:

- reálnost situací,
- názornost a přenositelnost,
- atraktivnost a zábavnost.

První ze zmíněných atributů outdoorových programů se týká zážitkového učení. Na bázi osobního prožitku situací, které vznikají skupině účastníků při řešení daných úkolů, dochází

²⁰⁾ Hroník, (2007, str. 207).

k intenzivnějšímu zapojení každého jedince do problémové situace. Může se jednat například o modelové situace, které je sice možné aplikovat v obvyklém formálním prostředí (na pracovišti, v učebně), avšak velmi omezeně. Outdoorové programy mohou nabídnout účastníkům široké spektrum různých úkolů, jež jsou reálné, mají reálná řešení a váží se na ně také reálné dopady. Tato vlastnost cílených outdoorových programů úzce navazuje na atribut „názornost a přenositelnost“. Cílem je pochopení relace mezi tréninkovými situacemi a pracovní realitou účastníky a orientace k zasazení žádoucího chování i do jiných (reálných) situací. Atraktivními se outdoorové programy stávají mnohdy již konkrétním prostředím. Jsou spojeny s rekreací, sportem, zábavou a zcela záměrně a přirozeně mají vtáhnout jeho účastníky do děje daného programu, viz Svatoš, Lebeda (2005).

U outdoorových programů je evidentní vývoj z hlediska jejich zaměření, neboť i na jejich poli se v čase promítají různé trendy. Aktuálním okruhem témat outdoorových programů, mimo další, je např. teambuilding, resp. budování týmu. V původním významu byly tyto programy orientovány především na rozvoj komunikace a spolupráce ve skupině, zvládání obtížných situací v návaznosti na uvědomění si fungování skupiny a vědomé plánování změn s cílem zvýšit efektivitu týmu. V současnosti je tento pojem rozšířen do kontextu pracovních skupin, které mají v budování svá specifika oproti týmu, viz Zahradková (2005). Mezi jiná nejčastější zaměření outdoorových programů se zařazuje také leadership, change management a sebepoznání, jak uvádí Hroník (2007).

Nakonec je třeba zmínit, že ani implementace outdoorových programů do podnikového vzdělávání se v praxi nevyhne určitým problémům. Z výše uvedené obecné charakteristiky outdoorových programů vyplývá, že *outdoor training* se jednoznačně řadí k organizačně i finančně náročnějším metodám. Je tudíž pravděpodobné, že se tato metoda lépe uplatní ve větších prosperujících podnicích. V souvislosti s tím, že se mnohdy na outdoorové programy obecně pohlíží jako na určitou protiváhu pracovního zatížení či formu odreagování,²¹⁾ se naráží na jedno z hlavních úskalí outdoorových programů, a to na problém odvádění pozornosti od učení. Takový problém nastává tehdy, ovlivní-li atraktivita daného outdoorového programu celkový jeho výstup natolik, že si účastníci uchovají zážitky spíše v ohledu na zábavu nežli na poučení aplikovatelné v praxi. Iniciativa k řešení této komplexní otázky leží na školiteli, který vhodným nastavením outdoorového programu uvádí do souladu vytyčené cíle programu před jeho začátkem s dílčími cíli outdoorových programů jako takových, viz Svatoš, Lebeda (2005).

²¹⁾ Hroník, (2007).

4. Účetní a daňové aspekty nákladů na vzdělávání

4.1 Klasifikace nákladů na vzdělávání

Náklady jsou jednou ze základních ekonomických kategorií, pro niž vzniká potřeba třídění z různých hledisek. Každé třídění je významné, jestliže poskytuje informace pro řízení a kontrolu hospodárnosti reprodukčního procesu, to je cílem důsledné analýzy nákladů. Mezi nejdůležitější hlediska třídění patří členění podle nákladových druhů, vztahu nákladů k bezprostřední tvorbě výkonů (účelové třídění), daňových účelů, alokace nákladů do kalkulací, místa vzniku nákladů, aj. Každé členění nákladů je vztaženo k uživatelům takových informací a jejich potřebám, jak např. uvádí Knapová: „Management a řídicí pracovníci využívají a účetně zachycují jako východisko především účelově členěné náklady, které jsou základem stanovení racionálního nákladového úkolu, kdy se řeší příčinnost vynaložených nákladů“.²²⁾

Pro účel klasifikace nákladů spjatých se vzděláváním zaměstnanců u podnikatelských subjektů bude uvažováno kalkulační třídění, které je významné pro určení přímých a nepřímých nákladů, dále členění podle nákladových druhů pro sledování spotřeby jednotlivých nákladových druhů, a nakonec třídění pro daňové účely, které je základní stavební kostkou této kapitoly.

Z hlediska prvního možného členění procentuálně největší část všech nákladů tvoří náklady přímé, resp. zjevné. Tyto náklady jsou charakteristické poměrně snadnou vyčíslitelností i oddělitelností. V rámci takové naznačené skupiny nákladů se kalkuluje především s následujícími, viz Vodák, Kucharčíková (2007):

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, zaměstnanecké benefity, cestovné a stravné,
- náklady související s identifikací vzdělávacích potřeb,
- náklady na vývoj informačně-komunikačních systémů, vzdělávacích programů, aktivit,
- náklady spojené s technickým zabezpečením, pronájmem prostor i potřebné techniky,
- náklady na učební pomůcky, studijní materiály, kopírování apod.

Přesné sledování nákladů je však v praxi ztíženo existencí tzv. skrytých nákladů, neboť jde mnohdy o velmi špatně kvantifikovatelné náklady, jejichž vypuštění může do jisté míry sumu celkových nákladů zkreslovat. V tomto kontextu se doporučuje zvážit především alternativní náklady a náklady za neodvedený výkon, viz Vodák, Kucharčíková (2007). Alternativní náklady, nebo také náklady obětovaných příležitostí, vznikají s rozhodnutím o vynaložení ekonomických

²²⁾ <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/ucto06/texty/knapova.pdf>>

zdrojů do vzdělávání zaměstnanců namísto do jiných ekonomických příležitostí, jestliže by nebylo vzdělávání realizováno, viz Vodák, Kucharčíková (2007). Příkladem takových nákladů by mohl být ušlý zisk z pronájmu vyčleněných prostor v podniku, které se rozhodl zadavatel vzdělávacích kurzů využít k realizaci vzdělávání a současně nevyužít jinak neobsazených prostor k pronájmu za účelem dosažení zisku. Náklady za neodvedený výkon jsou spojeny s účastí daného pracovníka na vzdělávání a jeho absencí v práci. Jestliže například podnik zajistí pracovníkovi obchodního oddělení dvoudenní školení na téma obchodní a komunikační dovednosti, náklady za neodvedený výkon může být hodnota zakázek, které by jinak tento pracovník v práci uzavřel, jestliže by nebyl účasten školení.

Neméně významné je pro podnik druhové členění nákladů spojených se vzděláváním, kdy kritérium takového členění jsou nákladové druhy. Nákladovými druhy jsou homogenní skupiny nákladů, které vyjadřují hledisko druhu prvotní i druhotné spotřeby vyvolané realizací vzdělávání, viz Urbancová (2009).

„Za základní nákladové druhy se přitom považují:

- spotřeba materiálu,
- spotřeba a použití externích prací a služeb, jako např. výrobních kooperací, telekomunikačních, poradenských, opravářských a jiných služeb; patří sem i spotřeba energie,
- mzdové a ostatní osobní náklady (včetně sociálního a zdravotního pojištění),
- odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku,
- finanční náklady, jako jsou např. nákladové úroky, bankovní výlohy, pojistné apod.“²³⁾

Smyslem takového třídění nákladů je průkazné a jednoznačné sledování vzniklých nákladů, na jehož základě lze spolehlivě určit, co bylo spotřebováno, viz Urbancová (2009).

Význam členění nákladů na vzdělávání k daňovým účelům spočívá v rozlišení veškerých souvisejících nákladů do dvou skupin podle toho, zda jsou/nejsou považovány za náklady (výdaje) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Takové třídění se provádí na základě ustanovení § 24 a § 25 Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění. Podnikatelské subjekty, které jsou účetními jednotkami, rozlišují náklady uznávané a neuznávané pomocí analytické evidence, viz Urbancová (2009). Ty subjekty, které vedou daňovou evidenci, rozliší jednotlivé nákladové položky v peněžním deníku zachycením ve sloupcích výdajů daňových, resp. nedaňových.

²³⁾ Hradecký, Konečný, (2003, str. 23).

4.2 Posuzování nákladů na vzdělávání z hlediska daňové účinnosti

Ačkoli je problematice vzdělávání v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, věnován jen krátký výklad v několika souvislostech, existuje několik zajímavých aspektů, které mohou zadávat mnohdy komplexní otázky k jejich daňovému řešení. Některé tyto aspekty objasnila novela ZDP účinná od 1.1.2009, kterou došlo ke sjednocení výkladů ZDP a ZP ve věci podmínek odborného rozvoje zaměstnanců. I po této novelizaci však v praxi vystávaly nejasnosti, zvláště pak v situacích, kdy vzdělávání probíhalo mimo rámec pracovní doby zaměstnance.²⁴⁾ Úvodem do této problematiky je však nutné zdůraznit, že správné posuzování výdajů (nákladů) spojených se vzděláváním zaměstnanců se děje se zřetelem na několik podmínek vytýčených v ZDP v návaznosti na ZP a ZoZ. Při posuzování nákladů z hlediska daňové účinnosti se zohledňují parametry, jakými jsou především forma odborného rozvoje zaměstnanců, forma plnění, souvislost výdajů (nákladů) s činností zaměstnavatele a zdroje, z nichž podnik financuje vzdělávání zaměstnanců. V následujícím textu bych ráda zaměřila pozornost k situaci před zmíněnou novelizací ZDP do konce kalendářního roku 2009 a komparaci s aktuálním zněním v návaznosti na daňové řešení na straně zaměstnavatele.

V období od 1.1.2008 do 31.12.2008 byly dle ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 ZDP považovány výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, jestliže byly vynaloženy mj. na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo byly vztaženy k odbornému rozvoji zaměstnanců a rekvalifikaci zaměstnanců zabezpečované jinými subjekty, za výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. V tomto období však dále zmíněné ustanovení pokračovalo výjimkou, která se vztahovala k výdajům vynaloženým na zvyšování kvalifikace, viz Pelc (2008). Po tuto dobu byly jednoznačně výdaje (náklady) spojené se zvyšováním kvalifikace, tj. studiem, vzděláváním a jinou přípravou, vedoucí ke zvýšení kvalifikace (změně hodnoty kvalifikace), daňově neuznatelným nákladem, viz Macháček (2008). Tímto současně výdaje (náklady) na další formy odborného rozvoje zaměstnanců (tj. zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol a prohlubování kvalifikace) nebyly dotčeny a vedly k daňové účinnosti za podmínky, pokud tento rozvoj souvisel s předmětem zaměstnavatele.

„Stěžejní a v praxi velmi problematickou však byla právě kategorizace jednotlivých forem vzdělávání“, jak uvádí autoři komentářů k novele ZDP, kteří byli publikováni na internetovém portálu nakladatelství Sagit dne 3.3.2010. V mnohých případech mohla být totiž hranice mezi

²⁴⁾ <<http://www.sagit.cz/pages/prehltub.asp?cd=485&typ=c>>

zvyšováním kvalifikace a prohlubováním kvalifikace velmi spekulativní. Mimo to výdaje (náklady) na zvyšování kvalifikace byly vyňaty z režimu daňových výdajů (nákladů) bez odkazu na definici pojmu zvýšení kvalifikace v ZP. Důsledkem toho se vyžadovalo dvojí posouzení účetního podniku v souvislosti s takovými výdaji, přičemž rozhodnutí o jedné skutečnosti nepředjímalo rozhodnutí druhé.²⁵⁾ Prvně muselo být rozhodnuto o tom, zda v konkrétním případě náleží zaměstnanci náhrada mzdy (platu) nebo mzda (plat) v návaznosti na ustanovení § 232 ZP. Zvláště poté bylo třeba v daném případě posoudit, zda se jedná/nejedná o zvýšení kvalifikace, o němž pojednávalo ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 pro účel nemožnosti/možnosti zahrnutí těchto výdajů do výdajů daňových.

Po novelizaci ZDP zákonem č. 2/2009 Sb. s účinností od 1.1.2009 byla ve věci zvyšování kvalifikace rozhodující ta skutečnost, zda byla tato forma přípravy shledána jako výkon práce nebo jako překážka v práci na straně zaměstnance. Tím, že v tomto znění ZDP již nechyběl přímý odkaz v ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) na ZP, bylo třeba posouzení zvyšování kvalifikace jen z hlediska ZP. V tomto znění zákona účinném do 31.12.2009 bylo odkazováno na podmínky daného vzdělávání, které vytýčil zaměstnavatel. Bylo-li vzdělávání zaměstnance hodnoceno jako výkon práce, byly výdaje (náklady) na takové vzdělávání daňově účinné. Avšak v případě, že bylo zvyšování kvalifikace posouzeno jako překážka v práci na straně zaměstnance, nebylo možné výdaje (náklady) s ním spjaté daňově uznat, jak uvádí autorka článku „Vzdělávání zaměstnanců jako uznatelný náklad“.

Současná úprava ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 3, která je účinná od 1.1.2010 říká, že daňově uznatelnými jsou výdaje (náklady) na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje (náklady) spojené s odborným rozvojem zaměstnanců zabezpečovaným jinými subjekty s odkazem na ZP a rekvalifikací zaměstnanců s odkazem na ZoZ, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Podle autorů komentářů k novele ZDP, kteří byli publikováni na internetovém portálu nakladatelství Sagit dne 3.3.2010, vnáší tato nová úprava do problematiky posuzování nákladů spjatých se vzděláváním velmi liberální postoj. Dle jejího znění jsou tedy daňově účinné výdaje (náklady) spjaté s odborným rozvojem zaměstnanců ve všech formách, které upravuje ZP s jedinou podmínkou, a to souvislosti těchto (výdajů) nákladů s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Srovnání daňové účinnosti výdajů spjatých s odborným rozvojem zaměstnanců v jednotlivých letech nabízí následující tři tabulky, které jsou volným zpracováním souhrnných tabulek, viz Pelc (2009).

²⁵⁾ <<http://www.podnikatel.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-jako-uznatelny-naklad/>>

2008	Forma odborného rozvoje dle ZP	Druh plnění	Forma plnění	Soulad s činností zaměstnavatele	Daňový výdaj zaměstnavatele
Odborný rozvoj zaměstnanců	zaškolení a zaučení	odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele nebo odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečovaný jinými subjekty	nepeněžní	ANO	ANO
	odborná praxe absolventů škol		nepeněžní	ANO	ANO
	prohlubování kvalifikace		nepeněžní	ANO	ANO
	zvyšování kvalifikace		peněžní/ nepeněžní	ANO/NE	NE

Tab. 4.2.1 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na odborný rozvoj zaměstnanců v roce 2008

2009	Forma odborného rozvoje dle ZP	Druh plnění	Forma plnění	Soulad s činností zaměstnavatele	Daňový výdaj zaměstnavatele
Odborný rozvoj zaměstnanců	zaškolení a zaučení	odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele nebo odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečovaný jinými subjekty	nepeněžní	ANO	ANO
	odborná praxe absolventů škol		nepeněžní	ANO	ANO
	prohlubování kvalifikace		nepeněžní	ANO	ANO
	zvyšování kvalifikace		nepeněžní	ANO	ANO, v případě posouzení jako výkonu práce

Tab. 4.2.2 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na odborný rozvoj zaměstnanců v roce 2009

2010	Forma odborného rozvoje dle ZP	Druh plnění	Forma plnění	Soulad s činností zaměstnavatele	Daňový výdaj zaměstnavatele
Odborný rozvoj zaměstnanců	zaškolení a zaučení	odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele nebo odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečovaný jinými subjekty	nepeněžní	ANO	ANO
	odborná praxe absolventů škol		nepeněžní	ANO	ANO
	prohlubování kvalifikace		nepeněžní	ANO	ANO
	zvyšování kvalifikace		nepeněžní	ANO	ANO

Tab. 4.2.3 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na odborný rozvoj zaměstnanců v roce 2010

V první, výše uvedené části o posuzování nákladů z hlediska daňové účinnosti byly uvažovány pouze výdaje (náklady) související s odborným rozvojem zaměstnanců za

předpokladu souvislosti těchto výdajů (nákladů) s činností zaměstnavatele. Z této části vyplývají dílčí výsledky analýzy nákladů, za jakých podmínek mohl, resp. může zaměstnavatel zahrnout výdaje (náklady) spojené s odborným rozvojem jeho zaměstnanců do výdajů daňových v letech 2008 - 2010.

Zcela odlišnými kategoriemi pro posuzování nákladů na vzdělávání zaměstnanců se však rozumí nepeněžní plnění zaměstnavatele spočívající v možnosti užití vzdělávacích zařízení a příspěvky a příplatky zaměstnavatele na vzdělávání ve smyslu pracovněprávních nároků. Tyto dvě kategorie plnění zaměstnavatele na vzdělávání jeho zaměstnanců se již nijak netýkají odborného rozvoje zaměstnanců (ve smyslu zákonné povinnosti zaměstnavatele pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců), tudíž se u těchto výdajů (nákladů) zaměstnavatele neposuzují parametry jako forma odborného rozvoje či souvislost těchto výdajů (nákladů) s předmětem činnosti zaměstnavatele. Jedná se výhradně o benefitní plnění, u nichž je klíčové rozhodnutí o těchto kategoriích vzdělávání jako takových a také o zdrojích, z nichž se financují. To je rovněž důležité z hlediska posuzování příjmů na straně zaměstnance, viz příloha č. 3 Zdanění benefitních plnění na straně zaměstnance.

Prvním ze zmíněných benefitních plnění – užitím vzdělávacích zařízení jako nepeněžního plnění – se rozumí takové plnění, kterým se zaměstnancům zprostředkovává bezplatné získávání další odbornosti ve vzdělávacím zařízení zaměstnavatele nebo jiném vzdělávacím zařízení a současně nejde v těchto případech vzdělávání o odborný rozvoj zaměstnanců. Jedná se o takové další vzdělávání zaměstnanců, které nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, resp. ani s pracovním zařazením zaměstnance, viz Pelc (2009). Na rozhodnutí o této kategorii vzdělávání se váží dvě podmínky vytyčené v ustanovení § 6 odst. 9 písm. d) ZDP; tato plnění musí být poskytována výhradně v nepeněžní podobě a zaměstnavatel hradí tyto výdaje (náklady) z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění, případně účtuje o těchto položkách na vrub nedaňových výdajů (nákladů). Tyto výdaje (náklady) zaměstnavatele jsou tedy vyloučeny z výdajů daňových, viz ustanovení § 25 odst. 1 písm. h) bod 2.

V případě příspěvků a příplatků na vzdělávání jako pracovněprávní nárok jde o takový zaměstnanecký benefit, jehož podstatou je poskytování příspěvků a příplatků zaměstnavatelem zaměstnancům na další vzdělávání nesouvisející s předmětem jeho činnosti, resp. ani s pracovním zařazením jednotlivých zaměstnanců, jako práva jim vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní nebo jiné smlouvy. V případě tohoto benefitního plnění není podstatné, zda se jedná o částky v peněžní nebo nepeněžní formě plnění. ZDP zohledňuje tento důležitý právní institut, neboť umožňuje, „aby výdaje na

dohodnutý (v kolektivní smlouvě), rozhodnutý (ve vnitřním předpise) nebo sjednaný (v individuální smlouvě) pracovněprávní nárok, byly výdaji daňově účinnými, tedy výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů²⁶⁾. K tomu se vztahuje ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 5, podle něhož lze daňově uznat výdaje (náklady) na práva zaměstnanců vyplývající z výše uvedených dokumentů, pokud není určeno jinak a nejsou případně stanoveny limity. Příspěvky a příplatky zaměstnavatele na vzdělávání zaměstnanců jsou však daňovým výdajem bez limitu, viz Pelc (2008).

2008 2009 2010	Druh plnění	Forma plnění	Daňový výdaj zaměstnavatele
Jiné vzdělávání (benefitní plnění)	Užití vzdělávacích zařízení jako nepeněžní plnění	nepeněžní	NE (výdaj ze statutárních a ostatních fondů)
	Příspěvky a příplatky na vzdělávání jako pracovněprávní nárok	peněžní/nepeněžní	ANO

Tab. 4.2.4 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na jiné vzdělávání zaměstnanců v letech 2008-2010

4.3 Náklady a výdaje na vzdělávání zaměstnanců z hlediska účetnictví a daňové evidence

Na základě dílčích výsledků daňové analýzy nákladů (výdajů) na odborný rozvoj a jiné vzdělávání zaměstnancům, jež plynou z podkapitoly 4.2 věnované problematice posuzování nákladů (výdajů) na vzdělávání z hlediska daňové účinnosti, je nyní důležité naznačit správné zachycení těchto nákladů v soustavě podvojného účetnictví a výdajů v daňové evidenci podnikatelů.

Možné způsoby zachycení nákladů na vzdělávání zaměstnanců v soustavě podvojného účetnictví a výdajů na vzdělávání zaměstnanců v daňové evidenci podnikatelů jsou promítnuty do modelových příkladů č. 1 a 2 uvedených samostatně v podkapitolách 4.3.1 – Zachycení nákladových položek v soustavě podvojného účetnictví a 4.3.2 – Zachycení výdajových položek v daňové evidenci podnikatelů.

4.3.1 Zachycení nákladových položek v soustavě podvojného účetnictví

V soustavě podvojného účetnictví se sledují náklady spojené odborným rozvojem a dalším vzděláváním zaměstnanců v účtových skupinách 50 - Spotřebované nákupy a 51 -

²⁶⁾ Pelc, (2008, str. 99).

Služby. Z účtové skupiny 50 je především důležitý syntetický účet 501 – Spotřeba materiálu, na němž se účtuje mj. o drobném hmotném a nehmotném majetku, o kterém účetní jednotka rozhodla, že jej nebude účtovat na účtech dlouhodobého majetku. Jiným, velmi často používaným syntetickým účtem pro zachycení souvisejících nákladových položek ze skupiny účtů 51 je účet 518 – Ostatní služby, na němž se sledují převážně faktury za externí služby. Následující modelový příklad ukazuje jeden z možných způsobů účtování o nákladech na vzdělávání zaměstnanců v soustavě podvojného účetnictví.

Modelový příklad č.1

Společnost Alfa, s. r. o., je plátcem DPH a také nakupuje pouze od plátců DPH. Předmětem její činnosti je komplexní vedení podvojného účetnictví malým a středním podnikům a daňové evidence drobným podnikatelům. Společnost Alfa, s. r. o. řádně pečuje o odborný rozvoj svých zaměstnanců, mimo něj také o jiné vzdělávání zaměstnanců, přičemž všechna tato plnění zaměstnancům poskytuje výhradně nepeněžní formou plnění. V roce 2010 jí vznikly daňové náklady související s odborným rozvojem (vyznačené analytickou evidencí 5xx.8), tak i nedaňové náklady spojené s jiným vzděláváním zaměstnanců (vyznačené analytickou evidencí 5xx.9), které ve svém účetnictví zachytila takto:

p.č.	doklad	text	částka Kč	MD	D
1.	FP	Dodavatelská faktura za nákup služeb – přípravný kurz ke studiu ACCA pro vedoucí účtárny (dle ZP odborný rozvoj - zvyšování kvalifikace) cena za pořízení služby bez DPH DPH 20 % celková částka včetně DPH	4480,00 1120,00 5600,00	518.8 343 -	- - 321
2.	FP	Dodavatelská faktura za nákup služeb – roční předplatné on-line publikace „Daňový a účetní lexikon“ cena za pořízení služby bez DPH DPH 20 % celková částka včetně DPH	4872,00 1218,00 6090,00	518.8 343 -	- - 321
3.	VPD	Poskytnutí zálohy zaměstnanci na nákup PHM v hotovosti	1000,00	335	211
4.	FP	Dodavatelská faktura za nákup služeb – účast zaměstnance na semináři „Daňové a účetní novinky v roce 2009“ (dle ZP odborný rozvoj – prohlubování kvalifikace) cena za pořízení služby bez DPH DPH 20 % celková částka včetně DPH	1992,00 498,00 2490,00	518.8 343 -	- - 321
5.	ID	Pohonné hmoty dle dokladu o nákupu cena PHM bez DPH DPH 20 % celková cena včetně DPH	800,00 200,00 1000,00	501.8 343 -	- - 335
6.	FP	Dodavatelská faktura na pořízení DDNM – jazykový software k výuce angličtiny (náklad nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele)	2349,00	501.9	321

7.	VPD	Nákup odborné literatury – učebnice angličtiny ke zkoušce Cambridge FCE (náklad nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele)	495,00	501.9	211
8.	VPD	Nákup odborné literatury – Odložená daň z příjmů cena za pořízení DDHM bez DPH DPH 10 % celková cena včetně DPH	404,10 44,90 449,00	501.8 343 -	- - 211
9.	VPD	Poskytnutí zálohy zaměstnanci v hotovosti na služební cestu – dvoudenní školení (viz bod 10.)	3500,00	335	211
10.	FP	Dodavatelská faktura za nákup služby - dvoudenní školení zaměstnance „Finanční analýza a řízení nákladů“ (dle ZP odborný rozvoj – prohlubování kvalifikace) cena za nákup služby bez DPH DPH 20 % celková cena včetně DPH	2848,00 712,00 3560,00	518.8 343 -	- - 221
11.	ID	Vyúčtování skutečných cestovních nákladů (jízdné, stravné, ubytování)	3120,00	512.8	335
12.	PPD	Proúčtování rozdílu mezi zálohou a skutečnými cestovními náklady	380,00	211	335
13.	FP	Dodavatelská faktura za nákup služeb – studium ACCA (dle ZP odborný rozvoj - zvyšování kvalifikace; v souladu s činností zaměstnavatele)	6800,00	518.9	321
14.	BV	Úhrada za zkoušky v systému ACCA (v souladu s potřebou zaměstnavatele) cena za nákup služby bez DPH DPH 20 % celková cena včetně DPH	4760,00 1190,00 5950,00	518.8 343 -	- - 221
15.	FP	Jednorázový pronájem audiovizuální techniky	11500,00	518.9	321
16.	FP	Dodavatelská faktura za nákup DDNM – software „Účetní závěrka a závěrka v kostce“ cena bez DPH DPH 20 % cena včetně DPH	1680,00 420,00 2100,00	501.8 343 -	- - 321
17.	FP	Jednorázový pronájem učebny za účelem odborného školení zaměstnanců – téma školení „Novela zákona o DPH od 1.1.2010“ cena bez DPH DPH 20 % celková cena včetně DPH	1904,00 476,00 2380,00	518.8 343 -	- - 321
18.	VPD, ID	Úhrada vstupného na odbornou akci (konferenci) zaměstnance „Vývojové trendy účetnictví a daní v podmínkách EU“ cena bez DPH DPH 20 % celková cena včetně DPH	240,00 60,00 300,00	518.8 343 -	- - 211
19.	BV	Úhrada za zkoušky z angličtiny „Cambridge exam FCE“ (není v souladu s předmětem činnosti zaměstnavatele)	1650,00	518.9	221
20.	FP	Dodavatelská faktura za nákup služeb – předplatné odborného časopisu Ekonom na druhé pololetí roku 2010 Cena bez DPH DPH 20 % Cena včetně DPH	760,00 190,00 950,00	518.8 343 -	- - 321

Tab. 4.3.1 Modelový příklad č. 1 – zachycení nákladů v soustavě podvojného účetnictví

Komentář k modelovému příkladu č. 1

Modelový příklad č. 1 obsahuje různé účetní případy, které představují pro společnost Alfa, s. r. o. vznik nákladových položek souvisejících s odborným rozvojem zaměstnanců nebo

jiným vzděláváním zaměstnanců. Nákladovými položkami, které může společnost Alfa, s. r. o. zahrnout za rok 2010 do nákladů na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů jsou v tomto případě veškeré náklady (vyznačené analytickou evidencí 5xx.8), které souvisí s odborným rozvojem zaměstnanců, tj. konkrétně s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace, neboť všechny tyto uvedené nákladové položky současně splňují dvě podmínky pro jejich daňovou účinnost - jsou v souladu s předmětem činnosti zaměstnavatele a poskytovány zaměstnancům v nepeněžní formě plnění, viz Pelc (2009) a tabulka č. 4.2.3 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na odborný rozvoj zaměstnanců v roce 2010.

Naproti tomu má společnost Alfa, s. r. o. rovněž náklady na jiné vzdělávání zaměstnanců, o nichž musí účtovat na vrub nedaňových nákladů (vyznačené analytickou evidencí 5xx.9). Tyto nákladové položky nelze uznat podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3, neboť u nich není splněna podmínka souvislosti s předmětem činnosti zaměstnavatele. Současně tato plnění společnosti Alfa, s. r. o. jejím zaměstnancům nevyplývají z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní ani jiné smlouvy dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5, proto se nikdy tyto náklady nestanou pro společnost Alfa, s. r. o. náklady daňovými. Při transformaci účetního výsledku hospodaření na základ daně upraví společnost Alfa, s. r. o. základ daně z příjmů PO o tyto nedaňové náklady jako připočitatelné položky k základu daně.

4.3.2 Zachycení výdajových položek v daňové evidenci podnikatelů

V daňové evidenci podnikatelů slouží pro oddělené vykázání výdajů daňových a nedaňových evidence příjmů a výdajů, resp. peněžní deník, v němž se ve sloupcích výdajů daňových a nedaňových sledují jednotlivé výdajové položky podle jejich druhu. Se vznikem výdajových položek vzniká podnikateli potřeba vést další knihy, evidenci, karty, seznamy, např. knihu závazků, evidenci (seznam) drobného hmotného a nehmotného majetku apod. Následující modelový příklad nabízí ukázkou vykázání výdajových položek týkajících se odborného rozvoje zaměstnanců v peněžním deníku.

Modelový příklad č.2

Podnikatel, FO, je neplátcem DPH. Předmětem jeho činnosti je zprostředkování tlumočnických a překladatelských služeb. V průběhu roku 2010 mu vznikly výdaje daňové i nedaňové v souvislosti s odborným rozvojem jeho zaměstnanců, výdaje na jiné vzdělávání zaměstnanců nemá. Výdaje v souvislosti s odborným rozvojem jeho zaměstnanců přitom ve své evidenci příjmů a výdajů (peněžním deníku) zachytil takto:

Evidence příjmů a výdajů – peněžní deník (levá strana)

dat- um	č. d.	text	POKLADNA			BĚŽNÝ ÚČET			PRŮB. POLOŽ- KY		PŘÍJMY DAŇOVÉ				
			příj- em	výdaj	zůsta- tek	pří- jem	vý- daj	zůsta- tek	pří- jem	vý- daj	zboží	vý- rob- ky	služ- by	osta- tní	cel- kem
a	b	c	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1.	100	vklad podnikatele	50000		50000										
15.1.	200	předplatné odborného časopisu "Bridge"		580	49420										
1.2.	201	přípravný kurz ke zkoušce Cambridge ESOL "BEC" (dle ZP odborný rozvoj – zvyšování kvalifikace; v souladu s činností zaměstnavatele)		6500	42920										
15.2.	202	přístup k on-line výkladovým slovníkům		2399	40521										
1.3.	203	překladačský software		3990	36531										
15.3.	204	školení k překladačskému software (dle ZP odborný rozvoj – prohlubování kvalifikace; v souladu s činností zaměstnavatele)		680	35851										
1.4..	205	peněž. příspěvek na studium zaměstnance v zahraničí (dle ZP – odborný rozvoj – zvyšování kvalifikace; v souladu s činností zaměstnavatele)		12500	23351										
15.4.	206	účast zaměstnance na odborném semináři - "Legal English" (dle ZP odborný rozvoj – prohlubování kvalifikace; v souladu s činností zaměstnavatele)		599	22752										
1.5.	207	dvoudenní školení zaměstnance - odborná akce v zahraničí (dle ZP odborný rozvoj – prohlubování kvalifikace; v souladu s činností zaměstnavatele)		4190	18562										
15.5.	208	E-learningový vzděl. program "Business English" (dle ZP odborný rozvoj – prohlubování kvalifikace; v souladu s čin. zaměstnavatele)		3590	14972										

1.6.	209	cestovní náhrada za služební cestu - odborná akce v zahraniční (jízdné, stravné, nocležné)		3960	11012												
15.6.	210	úhrada za zkoušky Cambridge ESOL "BEC" (v souladu s předmětem činnosti zaměstnavatele)		1890	9122												

Tab. 4.3.2.1 Modelový příklad č. 2 – zachycení výdajů v peněžním deníku (levá strana)

Evidence příjmů a výdajů – peněžní deník (pravá strana)

PŘÍJMY NEDAŇOVÉ						VÝDAJE DAŇOVÉ							VÝDAJE NEDAŇOVÉ				
příj- my zdaň. u zdro- je	DPH výs- tup	úvě- ry	vkla- dy	ostat- ní	cel- kem	mate- riál	DDHM DDNM DNM	zbo- ží	mzd y	po- jiš- tě- ní	režie	cel- kem	DHM a FM	daň z příj- mů	DPH na vstu- pu	dary repre- osta- tní	cel- kem
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
			50000		50000												
											580	580					
											6500	7080					
											2399	9479					
							3990					13469					
											680	14149					
																12500	12500
											599	14748					
											4190	18938					
							3590					22528					
											3960	26488					
											1890	28378					

Tab. 4.3.2.2 Modelový příklad č. 2 – zachycení výdajů v peněžním deníku (pravá strana)

Komentář k modelovému příkladu č. 2

Modelový příklad č. 2 obsahuje různé výdajové položky v souvislosti s odborným rozvojem zaměstnanců podnikatele, FO, jež mu vznikly v roce 2010. V tomto případě splňují všechny uvedené výdajové položky podmínku souvislosti těchto výdajů s předmětem činnosti zaměstnavatele. Dále je tedy třeba posoudit, zdali všechna tato plnění zaměstnavatele (podnikatele, FO) jeho zaměstnancům byla poskytnuta v nepeněžní formě plnění. Jedinou z uvedených výdajových položek, kterou nemůže podnikatel, FO, zahrnout do výdajů daňových, je peněžitý příspěvek zaměstnanci na studium v zahraničí, neboť dle ZDP nelze daňově uznat peněžitá plnění vyplacená zaměstnanci, byť jsou v souladu s předmětem činnosti zaměstnavatele, jestliže se nejedná o plnění vyplývající zaměstnanci z příslušné dohody či smlouvy jako pracovní právní nárok. Analogicky také na straně zaměstnance nebude tento příjem zaměstnance osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, neboť nesplňuje podmínku pro osvobození (nepeněžní formu plnění) vytyčenou v ustanovení § 6 odst. 9 písm. a) ZDP.

Je třeba zmínit, že tento modelový příklad je značně zjednodušen, neboť v evidenci příjmů a výdajů (peněžním deníku) vypouští všechny ostatní příjmy a výdaje, které podnikateli, FO, za sledované období vznikají. V evidenci příjmů a výdajů podnikatel sleduje jednotlivé příjmové a výdajové položky chronologicky podle data jejich vzniku. Význam tohoto modelového příkladu však spočívá v ukázce možného způsobu vykazání výdajů podnikatele na odborný rozvoj jeho zaměstnanců podle jejich druhu ve sloupcích výdajů daňových a nedaňových.

4.4 Zvláštní zdroje financování vzdělávání zaměstnanců a účtování

V podkapitole 4.3 věnované problematice zachycování nákladových položek v účetnictví a daňové evidenci bylo ukázáno, jakým způsobem mohou podnikatelské subjekty sledovat náklady související s odborným rozvojem a jiným vzděláváním v soustavě podvojného účetnictví a daňové evidenci. V této části však nebylo uvažováno o zvláštních zdrojích financování, které také mohou podnikatelské subjekty vytvářet či jinak si zajistit k předem stanoveným účelům, tedy vzdělávání zaměstnanců. Takovými zvláštními zdroji financování se rozumí ostatní fondy ze zisku nebo dotace. Význam jejich tvorby, resp. zajištění, pro ně spočívá v zabezpečení ekonomických zdrojů ještě před vznikem vzdělávacích potřeb.

4.4.1 Ostatní fondy ze zisku

Podnikatelské subjekty, v tomto případě kapitálové společnosti nebo družstva, se mohou rozhodnout pro financování vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím fondů tvořených ze zisku. Podstata vytváření účelově určených fondů spočívá v tom, že část disponibilního zisku se převede na krytí specifických potřeb podniku, resp. vzdělávání zaměstnanců. V této souvislosti se jedná vždy o fondy tvořené na základě dobrovolného rozhodnutí podniku, jakými se rozumí statutární fondy nebo ostatní fondy.²⁸⁾ Rozhodnutí o druhu fondu, výši tvorby a způsobu využití daného fondu se mimo disponibilní zisk dále odvíjí od přijatých stanov, společenské smlouvy nebo rozhodnutí valné hromady, viz Šebestíková (2009).

V soustavě podvojného účetnictví se účtuje o těchto fondech v účtové skupině 42 - Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku a převedené výsledky hospodaření, na účtech 423 – Statutární fondy nebo 427 – Ostatní fondy. Doporučuje se zavedení analytické evidence k těmto syntetickým účtům pro jednotlivé účely tvorby a použití takových fondů. Zásady účtování o tvorbě a čerpání těchto fondů jsou stanoveny vyhláškou č. 500/2002 Sb. a ČÚS. Počáteční stav na straně Dal účtů 423 a 427 zachycuje stav fondů z předchozích účetních období (zůstatek), ten se musí dokládat inventarizačním zápisem. V průběhu účetního období se na vrub těchto účtů účtuje o čerpání jednotlivých fondů, ve prospěch tohoto účtu se účtuje o tvorbě fondu ze zisku z minulého období a minulých let.²⁹⁾ Konečný stav fondů se analogicky účtuje ve prospěch těchto účtů. Z daňového hlediska mohou podnikatelské subjekty použít finanční prostředky z těchto fondů pouze nad rámec jejich výdajů (nákladů), které lze daňově uznat, a to dle ustanovení § 25 odst. 1 písm. l) ZDP.

Z hlediska účelového zaměření – vzdělávání zaměstnanců – se nejčastěji tvoří tzv. sociální fond, který je určen pro potřeby zaměstnanců, viz Šebestíková (2009). Příklad účtování o dobrovolně tvořených fondech ze zisku uvádí tabulka č. 4.4.1.1

p.č.	doklad	datum	text	částka Kč	MD	D
1.	ID	15.3.2009	Tvorba ostatního fondu – sociálního fondu za účelem krytí potřeb zaměstnanců	80.000	431	427.1
2.	ID	15.3.2009	Tvorba ostatního fondu za účelem krytí výdajů (nákladů) spojených se vzděláváním	80.000	431	427.2
3.	FD	25.6.2009	Čerpání ostatního fondu – sociálního fondu – úhrada výdajů spojených s rekreací	50.000	427.1	-

²⁸⁾ <http://www.sagit.cz/pages/delfinheslatxt.asp?cd=150&typ=r&refresh=yes&det=&levelid=fondy_zi.htm&datumakt>

²⁹⁾ <http://www.sagit.cz/pages/delfinuctytxt.asp?cd=150&typ=r&refresh=yes&levelid=/U/U_427.htm>

4.	FD	30.9.2009	Čerpání ostatního fondu – úhrada výdajů na přípravné kurzy k jazykovým zkouškám Cambridge FCE	35.000	427.2	-
5.	Invent. zápis	31.12.2009	Konečný stav statutárního fondu za účelem krytí sociálních potřeb	30.000	702	427.1
6.	Invent. zápis	31.12.2009	Konečný stav ostatního fondu za účelem krytí výdajů (nákladů) spojených se vzděláváním	45.000	702	427.2

Tab. 4.4.1.1 Příklad účtování o tvorbě a čerpání dobrovolně tvořených fondů ze zisku

4.4.2 Dotace

Dotace v současnosti představují významnou pomoc ve financování vzdělávacích potřeb, neboť se tendenčně stávají stále více přístupnými také menším podnikatelským subjektům, jak již bylo naznačeno v podkapitole 3.1.1 Hospodářská recese a vzdělávání. Dotací se rozumí bezúplatná plnění, která se poskytují přímo nebo zprostředkovaně dle zvláštních právních předpisů z tuzemska nebo zahraničí, dále granty podle zvláštních právních předpisů nebo prominutá část poplatků za specifických podmínek.

Z hlediska stanoveného účelu dotací na vzdělávání zaměstnanců jsou pro podnikatelské subjekty významné především dotace ze státního rozpočtu a z prostředků Evropského společenství. V účetnictví slouží pro vyúčtování přijatých dotací účty 346 – Dotace ze státního rozpočtu a 347 – Ostatní dotace, které se poskytují na pořízení DHM, DNM a úhradu nákladů. V kontextu dotací na vzdělávání jde nejčastěji o dotace na úhradu nákladů, kdy předpis těchto dotací se účtuje na vrub účtu 346, resp. 347 se souvztažným zápisem ve prospěch účtu 648 – Ostatní provozní výnosy. Ve prospěch účtu 346, resp. 347 se vyúčtovává peněžní převod nároko- vané části (příjem dotace) se souvztažným zápisem na účet 221 – Bankovní účty, viz Krajčová, Randová, Rylová (2009).

5. Závěr

V úvodu bakalářské práce jsem si vytýčila cílem teoretické části této práce uvést téma vzdělávání zaměstnanců v multilaterálním dosahu teoretického vědění a nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zněla: „*Jaký je význam rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku?*“

Metodou popisu jsem uvedla téma vzdělávání zaměstnanců v dosahu několika vědních disciplín. V teoretické části práce jsem využila mnohých poznatků z andragogiky, didaktiky a personálního managementu, čímž jsem získala mnoho nových znalostí a především hlubší nazírání na problematiku vzdělávání zaměstnanců. Vysvětlila jsem důležitost systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku, které si v současnosti získává přední postavení v celoživotním procesu vzdělávání a formování pracovních schopností a dovedností jedince. Odpověď na výše uvedenou otázku zní tedy takto: „*Význam systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku jakožto personální činnosti spočívá v propojení s dalšími podnikovými strategiemi. Budou-li podnikatelské subjekty chápat takové vzdělávání jako kapitál, jež budou rozvíjet, zajistí si tímto přístupem konkurenceschopnost a dobré postavení na trhu. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku má přímý pozitivní dopad na identifikaci zaměstnanců s podnikem, podílí se na formování podnikové kultury a organizačním klimatu, ovlivňuje produktivitu práce, je efektivním nástrojem řízení lidského kapitálu.*“

Jako cíl praktické části bakalářské práce jsem stanovila metodami popisu, analýzy a syntézy zpracovat a promítnout daňové a účetní aspekty nákladů na vzdělávání zaměstnanců v soustavě podvojného účetnictví, výdajů na vzdělávání zaměstnanců v daňové evidenci podnikatelů, do modelových příkladů.

Praktickou část bakalářské práce jsem nejprve uvedla obecnou charakteristikou nákladů, zabývala jsem se jejich klasifikací, kterou považuji za výchozí pro následnou analýzu nákladů, resp. výdajů na vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů. V této části bakalářské práce jsem uplatnila znalosti především z oblasti účetnictví, daní a pracovního práva. Rozšířila jsem si vědomosti v problematice zachycování nákladů v soustavě podvojného účetnictví a výdajů v daňové evidenci podnikatelů v daňových souvislostech nákladů, resp. výdajů na vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů, a dále vědomosti v problematice zvláštních zdrojů financování podnikového vzdělávání. Výsledkem praktické části rozumím promítnutí daňových a účetních aspektů nákladů, resp. výdajů na vzdělávání zaměstnanců v modelových příkladech. Na nich jsem názorně a odděleně vysvětlila jak způsob zachycení, tak i daňové souvislosti nákladů v soustavě podvojného účetnictví a výdajů v daňové evidenci podnikatelů.

Vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů je v současnosti výrazně ovlivněno probíhající ekonomickou krizí, a to jak v negativním, tak i pozitivním smyslu slova.

V důsledku celosvětové finanční krize se podnikatelské subjekty v naprosté většině oborů lidské činnosti potýkají s poklesem výkonnosti. Mnohé z nich nutí současná hospodářská situace ke značnému snižování nákladů, neboť mají v rukou další činnost svého podnikání, kterou ve vlastním zájmu nesmí sami narušit nebo nijak ohrozit. Rozhodnou-li se pro škrty v nákladech, resp. výdajích na vzdělávání zaměstnanců, zajistí si tak sice mnohdy citelnou úsporu v krátkodobém časovém horizontu, avšak z dlouhodobého zorného úhlu přijímají velmi nebezpečné rozhodnutí, jež může vyústit v narušení stability a motivace zaměstnanců s mnoha dílčími sociálními následky. Některé podnikatelské subjekty ale navzdory výše zmíněným problémům krátí rozpočty na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, podobně jako na zaměstnanecké benefity, jež plní obdobnou funkci.

Na druhou stranu však právě období ekonomické krize přináší podnikatelským subjektům řadu příležitostí k rozvoji a vzdělávání jejich zaměstnanců, které je třeba „umět“ využít. Jsou to především grantové příležitosti vycházející z prostředků strukturálních fondů EU, které v současnosti znamenají pro domácí podnikatelské subjekty významnou pomoc. Jejich smyslem je posílit schopnost zaměstnavatelů vyrovnat se s nepříznivou ekonomickou situací a pozitivně ovlivnit zaměstnatelnost lidí na trhu práce. V rámci takových programů a projektů dochází k profinancování nejen vzdělávacích systémů, vzdělávacích potřeb, ale i náhrad mezd zaměstnanců, kteří jsou účastni na určitém vzdělávání. Grantové příležitosti se stávají stále více přístupnými, představují velmi efektivní, moderní přístup k financování podnikového vzdělávání. Velmi pozitivně tak ovlivňují možnosti vzdělávání zaměstnanců u podnikatelských subjektů v období ekonomické krize.

Seznam použité literatury

a) Knihy, příspěvky ve sborníku:

ďAMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; SCHMIED, Z.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L. *Abeceda personalisty 2009*. 3.vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

BARTKOVÁ, H.; ŠEBESTÍKOVÁ, V.; HALOUZKOVÁ, L.; KRYŠKOVÁ, Š.; BAŘINOVÁ, D.; RYLOVÁ, Z.; RANDOVÁ, K.; KRAJČOVÁ, J.; PŠENKOVÁ, Y.; PALOCHOVÁ, M.; URBANCOVÁ, A.; HAKALOVÁ, J. *Účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 215 s. ISBN 978-80-248-2149-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BENKEOVÁ, M.; ELKJAEROVÁ, B.; ERDEI, G.; EVANSOVÁ, K.; CHISHOLMOVÁ, L.; KRAGELUNDOVÁ, L.; NOVOTNÝ, P.; ŠIMBEROVÁ, Z.; WAITE, E. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s. ISBN 978-80-210-4918-5.

BOGUSZAK, J.; ČAPEK, J. *Teorie práva*. 1. vyd. Praha: CODEX, 1997. 157 s. ISBN 80-85963-38-8.

BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

HAKALOVÁ, J.; PŠENKOVÁ, Y. *Daňová evidence podnikatelů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2006. 102 s. ISBN 80-248-1064-6.

HRADECKÝ, M.; KONEČNÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003. 156 s. ISBN 80-7175-119-7.

JAKUBKA, J. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*, 1.vyd. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7357-396-6.

JAKUBKA, J.; HLOUŠKOVÁ, P.; HOFMANNOVÁ, E.; SCHMIED, Z.; ŠUBERTOVIČ, L.; TOMANDLOVÁ, L.; TRYLČ, L. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. 1. Vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 1023 s. ISBN 978-80-7263-370-8.

KOPECKÝ, K. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1.vyd. Olomouc: Hanex, 2006. 130 s. ISBN 80-85783-50-9.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Dafa, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.

PELC, V. *Daňové výdaje 2008: [praktická příručka pro účetní, daňové poradce, podnikatele a živnostníky]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 145 s. ISBN 978-80-251-1918-1.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

b) Tištěná periodika:

PANCZAKOVÁ, Z. Kolegové školí kolegy. *Ekonom*, 2009, roč. 53, č. 48, s. 52. ISSN 1210-0714.

c) Elektronické publikace:

BRUNEROVÁ, V. Soutěž o nejlepší personální projekt HREA Excellence Award® 2009 má svého vítěze. *Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů* [online]. 2009, 24.listopadu [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW:
<<http://www.lidske-zdroje.org/cs/uvod/?componentName=TiskovaZprava>>.

KARADŽOS, P. Donald L. Kirkpatrick – Měření efektivity využití ve výuce s akcentem v oblasti zájmu ET [online]. 2009 [cit. 2009-12-09]. Dostupný z WWW:
<http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/>.

KEJHOVÁ, H. Školte lidi právě proto, že je krize. Jde to i levně. *Hospodářské noviny* [online]. 2010, 4.ledna [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW:
<<http://hn.ihned.cz/c1-39701300-skolte-lidi-prave-proto-ze-je-krize-jde-to-i-levne>>.

KNAPOVÁ, B. Členění nákladů v účetnictví. *Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s. r. o.* [online]. 2006 [cit. 2010-03-02] Dostupný z WWW:
<<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/ucto06/texty/knapova.pdf>>.

KUČEROVÁ, D. Vzdělávání zaměstnanců jako daňově uznatelný náklad? *Podnikatel.cz* [online]. 2009, 22.dubna [cit. 2010-18-02] Dostupný z WWW:
<<http://www.podnikatel.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-jako-uznatelny-naklad/>>.

LANDSBERGER, J. Tutoring. *Study Guides and Strategies* [online]. 2010 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.studygs.net/tutoring.htm>>.

MUŽÍK, J., PALÁN, Z. a kol. Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání [online]. 2008, 26.března [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <http://www.nvf.cz/kvalita/dokumenty/vzdel_program.pdf>.

PALÁN, Z. Andragogický slovník. *Inovační centrum dalšího profesního vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.andromedia.cz/andra.php?id=369>>.

PROCHÁZKA, M. Specifika vzdělávání mládeže a dospělých. *Praktikum didaktických a lektorských dovedností* [online]. 2007 [cit. 2009-12-05]. Dostupný z WWW: <http://www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_40129/02.pdf>.

TOMEK, M. Konkurenční doložka. *Právní radce. Leader na trhu právních informací* [online]. 2007, červenec [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077460-21912780-F00000_d-konkurencni-dolozka>.

VLACH, P., RYLOVÁ, Z. Novela zákona o daních z příjmů. *Sagit. Nakladatelství ekonomické a právní literatury Ostrava* [online]. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.sagit.cz/pages/prehlrub.asp?cd=485&typ=c>>.

427 - Ostatní fondy. *Sagit. Nakladatelství ekonomické a právní literatury Ostrava* [online]. 2009 [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/delfinuctytxt.asp?cd=150&typ=r&refresh=yes&levelid=/U/U_427.htm>.

Fondy tvořené ze zisku. *Sagit. Nakladatelství ekonomické a právní literatury Ostrava* [online]. 2009 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/delfinheslatxt.asp?cd=150&typ=r&refresh=yes&det=&levelid=fondy_zi.htm&datumakt>.

Právní předpisy:

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů

Zákon č. 189/2002 Sb., o uznávání odborné kvalifikace, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn a doplňků

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona č. 261/2007 Sb. (účinnost od 1.1.2008)

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona č. 2/2009 Sb. (účinnost od 1.1.2009)

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v aktuálním znění (účinnost od 1.1.2010)

Nařízení vlády č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře na vytváření nových pracovních míst
a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců
v rámci investičních pobídek

Nařízení vlády č. 592/2006 Sb., o podmínkách akreditace a provádění zkoušek z odborné
způsobilosti

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění
pozdějších předpisů

Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání
a o rekvalifikaci zaměstnanců

Český účetní standard pro podnikatele č. 018 – Kapitálové účty a dlouhodobé závazky

Český účetní standard pro podnikatele č. 019 – Náklady a výnosy

Seznam zkratek

Použité zkratky:

ACCA	mezinárodní kvalifikace v účetní profesi
BV	bankovní výpis
ČR	Česká republika
D	strana Dal
DDHM	drobný dlouhodobý hmotný majetek
DDNM	drobný dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
ESOL BEC	jazyková zkouška z angličtiny – stupeň zkoušky z obchodní angličtiny
ESOL FCE	jazyková zkouška z angličtiny – stupeň zkoušky z obecné angličtiny
EU	Evropská unie
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
FM	finanční majetek
FO	fyzická osoba
FP	faktura přijatá
HR	lidské zdroje
HREA	ocenění projektů a profesionálů v oblasti rozvoje lidských zdrojů
ICT	informačně-komunikační technologie
ID	interní doklad
MD	strana Má dáti
PHM	pohonné hmoty
PO	právnícká osoba
PPD	příjmový pokladní doklad
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
VPD	výdajový pokladní doklad
ZoZ	zákon o zaměstnanosti
ZP	zákoník práce
ZPD	zákon o daních z příjmů

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky:

Obr. 2.4.2.1 Mapa funkcí vzdělávání

Obr. 2.4.3.1 Systém procesu hodnocení vzdělávání

Tabulky:

Tab. 4.2.1 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na odborný rozvoj zaměstnanců v roce 2008

Tab. 4.2.2 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na odborný rozvoj zaměstnanců v roce 2009

Tab. 4.2.3 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na odborný rozvoj zaměstnanců v roce 2010

Tab. 4.2.4 Výdaje (náklady) zaměstnavatele na jiné vzdělávání zaměstnanců v letech 2008-2010

Tab. 4.3.1.1 Modelový příklad č. 1 – zachycení nákladů v soustavě podvojného účetnictví

Tab. 4.3.2.1 Modelový příklad č. 2 – zachycení výdajů v peněžním deníku (levá strana)

Tab. 4.3.2.2 Modelový příklad č. 2 – zachycení výdajů v peněžním deníku (pravá strana)

Tab. 4.4.1.1 Příklad účtování o tvorbě a čerpání dobrovolně tvořených fondů ze zisku

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů,
v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

Jana Smržová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nová 13, 664 44 Ořechov u Brna

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzor vnitřního předpisu zaměstnavatele k jazykovému vzdělávání zaměstnanců

Příloha č. 2 Vzor vnitřního předpisu zaměstnavatele k vymezení dalších případů, kdy nevzniká povinnost zaměstnance k úhradě nákladů v souvislosti se zvyšováním kvalifikace

Příloha č. 3 Doplnění daňové analýzy - Zdanění benefitních plnění na straně zaměstnance